

## CONTENT

The Dynamics Between Trade Openness of the Firm and its Innovation Capability: The case of the Uruguayan exporting company <b>Luis Silveira &amp; Nicolás Albertoni</b> .....	05
Traditional and Positive Mental Maps for Latin American Leadership: Adapting Quinn's Model to the Latin American Context <b>Jeffrey L. McClellan</b> .....	20
Factors Affecting Human Resource Information Systems' Effectiveness in the South African Public Health Sector <b>Emmanuel Udekwe &amp; Chux Gervase Iwu</b> .....	39
Knowledge Management and Innovative Culture: The Examination of Chilean Firms Across Industries <b>Juan Acevedo Rubilar &amp; Iván Díaz-Molina</b> .....	67
Driving Digital Transformation at Banco de Chile (Case and Teaching Notes) <b>Félix Lizama, Manuel Aranda, Pablo Bustos &amp; Ismael Oliva</b> .....	84
Fandom and Sport Practicing: Should be Align but Have Separated <b>José Navarro Picado</b> .....	123

## **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](mailto:jgregoire@unegocios.cl)

**Editor / Editor in chief**

Sergio Olavarrieta S., PhD. | [solavar@unegocios.cl](mailto:solavar@unegocios.cl)

**Editor Asociado / Associate editor**

Cristóbal Barra Villalón, PhD. | [cbarra@unegocios.cl](mailto:cbarra@unegocios.cl)

**Editor Asistente / Assistant Editor**

Nelson A. Andrade-Valbuena, PhD. | [nandrade@ucsc.cl](mailto:nandrade@ucsc.cl)

## **PROCESO EDITORIAL / EDITING PROCESS**

**Diagramación y diseño / Typesetting and design**

Isabel Domínguez García-Huidobro | [idinguez@fen.uchile.cl](mailto:idinguez@fen.uchile.cl)

**Soporte y desarrollo de sistemas / System support and development**

Cristian Calabrano | [ccalabrano@uchile.cl](mailto:ccalabrano@uchile.cl)

**Corrección y edición ortotipográfica y de estilo / Orthographic and style correction and editing**

Liseth Villasmil | [lisethavillasmilf@gmail.com](mailto:lisethavillasmilf@gmail.com)

**Traducción y corrección de estilo inglés / English translation and proofreading**

Matthew J. Sinclair | [msinclair@ucsc.cl](mailto:msinclair@ucsc.cl)

**Redacción Periodística / Journalistic writing**

Juan Andrés Oliva Yáñez | [jolivay@fen.uchile.cl](mailto:jolivay@fen.uchile.cl)

**Redacción Periodística / Journalistic writing**

Liseth Villasmil | Redacción Periodística | [lisethavillasmilf@gmail.com](mailto:lisethavillasmilf@gmail.com)

**Impresión / Print**

Andros Impresores | [cotizacion@andros.cl](mailto:cotizacion@andros.cl)



# COMITÉ EDITORIAL / *EDITORIAL BOARD*

## COMITÉ EDITORIAL / *EDITORIAL COMMITTEE*

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

## COMITÉ CIENTÍFICO / *SCIENTIFIC COMMITTEE*

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

- **Manuel Alonso Dos Santos**, PhD. | [malonso@ucsc.cl](mailto:malonso@ucsc.cl) | Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile.
- **Orlando Antonio Llanos Contreras**, PhD. | [ollanos@ucsc.cl](mailto:ollanos@ucsc.cl) | Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile.
- **Urbi Garay**, PhD. | [urbi.garay@iesa.edu.ve](mailto: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](mailto:estudios@unegocios.cl); [estudios@uchile.cl](mailto: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>

# **LAS DINÁMICAS ENTRE INTENSIDAD DE EXPORTACIÓN DE LA FIRMA Y SU CAPACIDAD DE INNOVACIÓN: EL CASO DE LA EMPRESA EXPORTADORA URUGUAYA**

**THE DYNAMICS BETWEEN EXPORT INTENSITY OF THE FIRM AND ITS INNOVATION CAPABILITY: THE CASE OF THE URUGUAYAN EXPORTING COMPANY**

**JEL Classification: O14, O39, O54**

**Received:** November 11, 2022 | **Accepted:** February 06, 2023

**Cite this article as:** Silveira, L. & Albertoni, N. (2023). Las dinámicas entre intensidad de exportación de la firma y su capacidad de innovación: El caso de la empresa exportadora uruguaya. Estudios de Administración, 30(1), 5-19. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2023.68815>

---

**Luis Silveira**

Universidad Católica del Uruguay, Uruguay  
[Luis.silveira@ucu.edu.uy](mailto:Luis.silveira@ucu.edu.uy)

**Nicolás Albertoni**

Universidad Católica del Uruguay, Uruguay  
[Nalbertoni@ucu.edu.uy](mailto:Nalbertoni@ucu.edu.uy)

---

## **Resumen**

Este artículo estudia la relación existente entre la intensidad de exportación de la firma y su capacidad de innovación. Específicamente, se focaliza en analizar si el nivel de intensidad de exportación impacta en el hecho de que las empresas manufactureras uruguayas realicen actividades de innovación. La investigación demuestra que el nivel de intensidad de exportación, considerado como la proporción de exportaciones en el nivel de ventas totales, influyó positivamente en las actividades de innovación que realizaron las empresas manufactureras uruguayas, en particular, en las actividades asociadas a I+D (internas o externas), propiedad intelectual, ingeniería y diseño, marketing y gestión de marca y gestión de la propia innovación. En la investigación,



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

también, se evidenció que la existencia de unidades formales de I+D y el apoyo estatal influyeron positivamente en la probabilidad de que las empresas fueran innovativas.

**Palabras claves:** Actividades de innovación, intensidad de exportación, industria manufacturera, Uruguay.

## Abstract

This paper studies the relationship between the trade openness of a firm and its innovation capability. Specifically, it focuses on whether the level of trade openness has an influence on the probability that Uruguayan manufacturing companies will carry out innovation activities. It is shown that the level of commercial openness, that is, the percentage of exports in the level of total sales, positively influenced the innovation activities carried out by Uruguayan manufacturing companies, in particular the activities that had to do with R&D, both internal and external, intellectual property, engineering and design, marketing and brand management and management of the innovation itself. It also emerged from the research that the existence of formal R&D units and state support also positively influenced the probability that the companies w innovative.

**Keywords:** Innovation activities, Exports, Manufacturing industry, Uruguay.

## 1. Introducción

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define la innovación como:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OCDE, 2005, p. 56).

La definición anterior relaciona la innovación con los mercados (tanto internos como externos) en los que compiten las empresas, en un contexto de alta incertidumbre económica internacional y en el cual las dinámicas empresariales han sido impactadas (Albertoni y Horta, 2022, 2021; Albertoni y Wise, 2021).

Por otro lado, existen múltiples estudios sobre la innovación como un posible impulsor en el desempeño de las firmas en el mercado internacional. Investigaciones como las de Aw et al. (2008), Oura et al. (2016) y Bodlaj et al. (2020) indagan cómo los diferentes tipos de innovaciones han afectado a las exportaciones de las empresas.

Si bien es cierto que los estudios en países en vías de desarrollo son más escasos, Polo et al. (2018), Cieřlik et al. (2018), Cieřlik y Michařek (2018) y Heredia et al. (2019) han investigado el tema en este tipo de contexto. También, existen estudios que analizan la relación entre exportaciones e innovación (Chen et al. 2018; Yang, 2018). Asimismo, se encuentran trabajos que sugieren una relación de causalidad mutua

entre exportaciones e innovación (Damijan et al., 2008).<sup>1</sup>

De acuerdo con los datos del Banco Mundial (Banco Mundial, 2022), el PIB per cápita de Uruguay, en el año 2021, fue de 17.313,2 USD<sup>2</sup>. De acuerdo con este organismo, la economía del país creció un 4,4 % en 2021, luego de una caída del 6,1 % en 2020, debido a la pandemia de COVID-19.

En ese sentido, la importancia del comercio exterior se puede medir por la capacidad que tiene un país para generar divisas y por el porcentaje del PIB que representan esas exportaciones. En el caso específico de Uruguay, durante el período 2016-2021, el PIB llegó a alcanzar hasta el 24 % de los ingresos en divisas (Uruguay XXI, 2019).

Por lo antes expuesto, esta investigación toma a Uruguay como caso de estudio para profundizar en el análisis de la relación existente entre exportaciones e innovación; es decir, indagar si el nivel de intensidad de exportación de la firma impacta en la capacidad de innovación.

En Uruguay, un problema muy recurrente es que la mayoría de las exportaciones, al ser principalmente commodities, tienen muy poco valor agregado y, por lo tanto, poseen incorporada muy poca tecnología. Si a eso se le suma la falta de competitividad, se pone de manifiesto un escenario con grandes desafíos para el país y su comercio exterior (Uruguay XXI, 2019).

La pregunta de investigación que se busca responder es si la inserción internacional, medida como la capacidad de exportar que tienen las firmas uruguayas, contribuyen a que estas empresas realicen actividades de innovación.

Para lo anterior, se realizó un análisis bibliográfico que intentó detectar los principales estudios que abordan la problemática de esta investigación. Posteriormente, para realizar el análisis cuantitativo, se utilizó la base de datos de la Encuesta de Actividades de Innovación (EAI) del período 2016-2018, proporcionados por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) de Uruguay.<sup>3</sup>

Si bien la contribución de este artículo es más bien empírica, la investigación

---

1 Love y Roper (2015) realizaron una revisión detallada de la literatura sobre cómo las innovaciones que realizan las firmas afectan su crecimiento y las exportaciones, pero para el caso específico de las PYMES. Los autores expresan que los enfoques económicos tradicionales sobre el desempeño de las exportaciones han considerado que la ventaja competitiva se basa en la dotación de factores o en la calidad de los productos o servicios (Wheeler et al., 2008 citado en Love & Roper, 2015). En ambos enfoques, el enlace implícito (positivo) va desde la innovación hacia la exportación. Por el contrario, los modelos de crecimiento endógeno reconocen la posibilidad del efecto contrario, es decir, desde la exportación hacia la innovación (Grossman & Helpman, 1991, citado en Love & Roper, 2015). Según estos autores, los canales para que esto se verifique tienen que ver con la competencia que surge del contacto con mercados extranjeros, el aprendizaje que surge por el hecho de exportar y los efectos resultantes de las economías de escala. Señalan, además, que existe una considerable literatura empírica que sugiere un vínculo positivo entre la innovación y la exportación, y una considerablemente más pequeña que sugiere el efecto inverso (Golovko & Valentini, 2011; Ganotakis & Love, 2011; Harris & Li, 2009, 2010 citados en Love & Roper, 2015).

2 Datos extraídos el 26/01/23 de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UY>

3 La Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) es una entidad gubernamental uruguaya que promueve la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos a la realidad productiva y social del país. Pone a disposición del público fondos para proyectos de investigación, becas de posgrados nacionales e internacionales y programas de incentivo a la cultura innovadora y del emprendimiento, tanto en el sector privado como público. Entre otras iniciativas, ha desarrollado el Sistema Nacional de Investigadores, un programa de incentivos económicos a investigadores nacionales, categorizados en base a un estricto sistema de evaluación. Además, creó el Portal Timbó, que permite el acceso gratuito a todo tipo de publicaciones científicas, de todo el mundo, para todos los uruguayos. Funciona como mecanismo de articulación y coordinación entre los actores involucrados en el desarrollo del conocimiento, la investigación y la innovación. El diseño de la Encuesta de Actividad de Innovación (EAI) se basó en los lineamientos conceptuales y metodológicos del Manual de Bogotá (Jaramillo,



ayudó a demostrar que el nivel de intensidad de exportación influyó positivamente en las actividades de innovación que realizaron las empresas manufactureras uruguayas, en particular, en las actividades relacionadas con I+D (tanto internas como externas), propiedad intelectual, ingeniería y diseño, marketing y gestión de marca y gestión de la propia innovación. También, la investigación permitió evidenciar que la existencia de unidades formales de I+D y el apoyo estatal influyeron positivamente en la probabilidad de que las empresas fueran innovativas.

Cabe destacar que, este estudio se estructuró de la siguiente forma: en la sección 2, se presenta el marco teórico; en la sección 3, se detalla la metodología; en la sección 4, se analizan los resultados; y, finalmente, en la sección 5, se desarrollan las conclusiones, se abordan las limitaciones del estudio y se sugieren futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico

Las actividades de innovación son importantes en el desarrollo de los sectores productivos. Ellas los ayudan a tornarse, cada vez, más competitivos en los mercados externos. Por ejemplo, Chen (2012), utilizando análisis de supervivencia, encontró que la innovación tiene una relación positiva con el tiempo en que un país exporta. También, que este impacto es más importante aún para productos diferenciados (por ejemplo, de mayor calidad) que para productos homogéneos. Asimismo, otros autores han demostrado que la innovación es un factor relevante para medir la ventaja competitiva de las empresas y puede determinar su potencial de crecimiento (Horta et al., 2020).

Diversos estudios han profundizado sobre el rol de la innovación como impulsora potencial del comportamiento exportador de las firmas (Roper y Love, 2002; Pla-Barber y Alegre, 2007; Oura et al., 2016; Bodlaj et al., 2020), aunque, en menor medida referidos a países en vías de desarrollo (Estrada et al., 2006; Polo et al., 2018; Cieřlik et al., 2018; Heredia et al., 2019). Existen investigaciones que analizan la relación inversa entre exportaciones e innovación (Chen et al., 2018; Yang, 2018). Incluso, hay trabajos que proponen una relación de causalidad mutua (Damijan et al., 2008; Filipescu et al., 2013).

Autores como Aghion et al. (2018) han analizado el impacto de las actividades de exportación sobre los resultados de innovación en empresas francesas. Encontraron que, al exportar, las empresas aumentan el tamaño del mercado y, por lo tanto, los incentivos a innovar, por otro lado, eso aumenta la competencia, a medida que más empresas ingresan al mercado de exportación. Lo anterior, reduce los beneficios y los incentivos para la innovación, especialmente para el caso de las empresas con baja productividad inicial. Aghion et al. (2018) expresan que, en general, un shock de demanda de exportación tiene un efecto más positivo en la innovación en empresas

---

Lugones y Salazar., 2000). La encuesta procura recabar información sobre los procesos de innovación llevados a cabo por las empresas, a fin de proporcionar criterios y elementos de juicio útiles para la toma de decisiones en materia de políticas públicas y de estrategias empresariales en el campo de la generación, difusión, apropiación y empleo de nuevos conocimientos en la producción y comercio de bienes y servicios. En consecuencia, busca captar los esfuerzos realizados por las empresas para desarrollar innovaciones, las capacidades puestas en juego, las estrategias de vinculación adoptadas, los obstáculos enfrentados, así como los resultados obtenidos (ANII, 2009). Para más información se puede ingresar al sitio web de la agencia en: <https://www.anii.org.uy/>

con alta productividad, mientras que puede afectar negativamente la innovación en aquellas empresas con baja productividad.

Sin embargo, las investigaciones sobre la relación entre las actividades de innovación y las exportaciones a nivel de la firma no son concluyentes, puesto que los resultados encontrados a nivel de empresa son diversos, dado que algunos estudios encuentran una relación positiva y otros, neutra o negativa (Horta et al., 2020). De acuerdo con Love y Roper (2015), existe una considerable literatura empírica que sugiere un vínculo positivo entre la innovación y la exportación, y una considerablemente más pequeña, que sugiere el efecto inverso.

Las empresas con procesos de internacionalización más avanzados tienen la posibilidad de capturar con mayor éxito los frutos de la innovación. En ese sentido, Oura et al. (2016) encontraron que la experiencia internacional que tengan las firmas brasileñas posee un mayor impacto en su rendimiento exportador que la capacidad de innovación; mientras que, Azar y Ciabuschi (2017) no encontraron una relación significativa entre las innovaciones tecnológicas (en producto y/o en procesos) y el desempeño exportador de las firmas suecas. Estos resultados están en línea con lo que postulan Damanpour y Aravind (2012).

Por otro lado, con respecto a la literatura que estudia la internacionalización de las empresas a través de las actividades de exportación, existen, al menos, tres principales líneas de investigación que se destacan: la escuela escandinava (Johanson y Wiedersheim, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), el modelo basado en el comportamiento exportador de la empresa y, finalmente, el modelo gradualista que pone como eje central la idea de innovación. En particular, este último modelo referenciado, en gran medida, entiende que la internacionalización es un proceso que se relaciona con el desarrollo del producto que ofrece una empresa. Por tanto, las diferentes etapas de la internacionalización son entendidas como innovaciones que van de la mano con el desarrollo y el proceso vital de la firma (Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982).

Por otro lado, Cavusgil (1980) analiza diferentes etapas del proceso de internacionalización y su relación con la innovación: 1) cuando la empresa solamente se focaliza en el mercado doméstico; 2) la fase de preexportación, cuando la empresa se concentra en la búsqueda de información para evaluar la factibilidad de una futura exportación; 3) la exportación experimental, que se da cuando la firma comienza a exportar en forma lenta con un fin de evaluación, por lo cual, también, se da que es a destinos cercanos; 4) cuando la exportación pasa a ser una actividad continua y permanente de la empresa; 5) se da el compromiso con la exportación cuando la empresa pasa a depender fuertemente del mercado internacional.

Una revisión más reciente de Vahlne y Johanson (2017) revisa el modelo Uppsala. Los autores proponen el concepto de ontología de proceso que “abarca tanto la naturaleza evolutiva de la empresa como su potencial para la adaptación revolucionaria a su entorno cambiante” (p. 1089). La principal contribución de los autores está en considerar el carácter sistémico de los sistemas de negocios de la actualidad, lo cual determina que la visión estática en la que se basaba la visión tradicional del modelo Uppsala deba ser revisada desde una perspectiva del proceso, un aspecto en lo que este artículo busca contribuir.

La literatura analizada pone énfasis en la relación existente entre la capacidad de internacionalizarse a través de actividades exportadoras que presentan las formas y las actividades de innovación que pueden llevar adelante.

A partir de lo anterior, y teniendo en cuenta el objetivo propuesto, esta investigación se plantea comprobar la siguiente hipótesis:

*Hipótesis: El nivel de intensidad de exportación de la empresa influye positivamente en los diferentes tipos de actividades de innovación que realiza.<sup>4</sup>*

### 3. Metodología

En este trabajo, se utilizó la base de datos de la Encuesta de Actividades de Innovación, realizadas por la ANII, de Uruguay, para el período 2016-2018. El período seleccionado corresponde a los últimos datos publicados hasta la fecha por dicha encuesta. La ANII es la única institución que analiza datos de este tipo, a nivel nacional, en Uruguay.

Para este estudio, se seleccionaron 956 casos, correspondientes a empresas de la industria manufacturera, de un total de 2.978 empresas industriales y de servicios. La razón de restringir el estudio a dicho sector fue que bajo el término de servicios se incluyen sectores muy dispares, en lo que se refiere a las posibilidades de innovar. Por ejemplo, en el sector de servicios, la encuesta de la ANII incluye servicios globales financieros, software, restaurantes, hoteles y educación, lo cual complica la interpretación de los resultados.

Para contrastar las hipótesis planteadas en el punto anterior, se utilizó un modelo de regresión logística. Esta metodología es apropiada para el uso de variables dependientes dicotómicas, las cuales se utilizarán en el modelo.

El modelo Logit propuesto incluye como variable dependiente las diferentes actividades de innovación consideradas y como variables independientes ciertas características de la empresa (que hacen de variables de control del modelo) y el nivel de intensidad de exportación.

Esta metodología es utilizada por muchos investigadores (Filipescu et al., 2013; Rodil et al., 2016; Cieřlik y Michařek, 2018). Estos autores, para demostrar la idea de que el comportamiento innovador incide en las actividades de exportación de las firmas, utilizaron modelos econométricos Logit y Tobit, e incluyeron variables independientes que describen un conjunto de características de las firmas (como por ejemplo tamaño y sector)<sup>5</sup> y determinados patrones de comportamiento relacionados con sus actividades de innovación.

La formulación matemática del modelo Logit es la siguiente:

$$(1) P (ACTdeINNO_{ta}=1) = \frac{EXP (\alpha_t + \sum \beta_{tb} CHARACTER_{tb} + \sum \Gamma_t APERCOM_t)}{EXP (\alpha_t + \sum \beta_{tb} CHARACTER_{tb} + \sum \Gamma_t APERCOM_t) + 1}$$

donde:

$ACTdeINNO_{ta}$  representan las variables que indican las actividades de innovación realizadas por la empresa en el período 2016-2018 (variable dicotómica), siendo:

<sup>4</sup> El listado y la definición de los diferentes tipos de actividades de innovación que se tuvieron en consideración se presentan en el Anexo I. Estos son los que utiliza la ANII al realizar la correspondiente EAI trianual.

<sup>5</sup> Por ejemplo, los resultados de Gkypali et al. (2015) revelan que la edad, el tamaño de las empresas y el haber exportado previamente son más importantes que la innovación para incrementar la probabilidad de exportar.



- a = 1. I+D interna, 2. I+D externa, 3. Adquisiciones de bienes de capital para innovación, 4. Adquisiciones de software y actividades de bases, 5. Actividades vinculadas a la propiedad intelectual, 6. Ingeniería, diseño y otros trabajos creativos, 7. Capacitación para la innovación, 8. Actividades de marketing y valor de marca, 9. Gestión de la innovación.

*CARACTER<sub>it</sub>* las variables que caracterizan a la empresa, siendo:

- b = 1. Antigüedad de la firma en años a 2018 (variable continua), 2. Si la firma tiene o no un departamento de I+D en su estructura organizativa (variable dicotómica), 3. Si la firma recibe o no apoyo estatal a la financiación de las actividades de innovación (variable dicotómica), 4. Cantidad de personal ocupado en la firma (variable continua).

*APERCOM<sub>i</sub>* la variable que indica el porcentaje promedio de las exportaciones sobre las ventas totales en el período 2016-2018 (variable continua). Para el caso de estudio, esta variable representa el nivel de intensidad de exportación de la firma.

## 4. Resultados

A continuación, en la Tabla 1 se presentan los resultados del modelo econométrico para cada una de las actividades de innovación tenidas en cuenta.

Todos los resultados demuestran ser robustos en su conjunto, estimando adecuadamente alrededor del 75 % de las observaciones, nivel que se considera aceptable.

**Tabla 1.** Resultado del modelo econométrico

	I+D interna			I+D externa			Adquisición de bienes de capital para innovación		
	B	Exp(B)	Sig.	B	Exp(B)	Sig.	B	Exp(B)	Sig.
Nivel de Apertura comercial	0.642	1.901	*	1.111	3.361	**	0.159	1.173	
Antigüedad de la firma	-0.007	0.993		4.30E-03	1.040	***	-0.002	0.998	
Departamento de I+D	4.689	108.847	***	1.99E+00	7.288	**	1.719	5.580	***
Apoyo estatal a las actividades de innovación	1.819	6.168	***	1.23E+00	3.363		2.291	9.881	***
Personal ocupado	0.001	1.001		1.08E-03	1.001		0.001	1.001	*
Constante	11.094	65819.939		-13.020	0		1.645	5.20E+00	
<i>Estadísticos</i>									
R cuadrado de Cox y Snell		0.2669			0.103			0.194	
R cuadrado de Nagelkerke		0.5183			0.328			0.320	
Número de casos: 956									
Código de significatividad: *** 1% ** 5% * 10%									

Las dinámicas entre intensidad de exportación de la firma y su capacidad de innovación: El caso de la empresa exportadora uruguaya

	Adquisición de software y actividades de bases			Actividades vinculadas a la Propiedad Intelectual			Ingeniería, diseño y otros trabajos creativos		
	B	Exp(B)	Sig.	B	Exp(B)	Sig.	B	Exp(B)	Sig.
Nivel de Apertura comercial	0.234	1.263		0.829	2.292	*	1.012	2.751	**
Antigüedad de la firma	0.005	1.005		-0.001	0.999		-0.003	0.997	
Departamento de I+D	1.167	3.213	***	0.829	2.293	*	1.319	3.739	***
Apoyo estatal a las actividades de innovación	1.106	3.023	***	1.657	5.252	***	1.669	5.306	***
Personal ocupado	0.001	1.001	*	-0.001	0.999		0.001	1.001	*
Constante	-1.19E-01	0		-1.279	0.278		3.154	23.432	
<i>Estadísticos</i>									
R cuadrado de Cox y Snell		0.080				0.040		0.120	
R cuadrado de Nagelkerke		0.148				0.154		0.302	
Número de casos: 956									
Código de significatividad: *** 1% ** 5% * 10%									

	Adquisición de software y actividades de bases			Actividades vinculadas a la Propiedad Intelectual			Ingeniería, diseño y otros trabajos creativos		
	B	Exp(B)	Sig.	B	Exp(B)	Sig.	B	Exp(B)	Sig.
Nivel de Apertura comercial	0.527	1.693		0.922	2.514	**	1.152	3.166	*
Antigüedad de la firma	-0.002	0.997		0.001	1.002		-0.001	0.999	
Departamento de I+D	1.591	4.909	***	1.021	2.777	**	2.489	12.053	***
Apoyo estatal a las actividades de innovación	1.813	6.127	***	1.469	4.347	***	1.230	3.422	*
Personal ocupado	0.001	1.001		-0.001	0.999		0.000	1.000	
Constante	1.661	5.265		-6.505	0.001		-3.633	0.026	
<i>Estadísticos</i>									
R cuadrado de Cox y Snell		0.112			0.071			0.074	
R cuadrado de Nagelkerke		0.293			0.172			0.347	
Número de casos: 956									
Código de significatividad: *** 1% ** 5% * 10%									

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la ANII (2016-2018)

Se puede observar que, el nivel de intensidad de exportación resultó una variable significativa (al 5 %) y contribuyó a que la probabilidad de que la empresa realice actividades de innovación, es decir, que el valor del Odd Ratio (OR=Exp (B)) sea mayor que 1, para los casos de las siguientes actividades de innovación:

- I+D interna (OR = 1.901).
- I+D externa (OR = 3.361).
- Actividades vinculadas a la propiedad intelectual (OR = 2.292).
- Ingeniería, diseño y otros trabajos creativos (OR = 2.751).
- Actividades de marketing y valor de marca (OR = 2.514).
- Gestión de la innovación (OR = 3.166).

También, se debe destacar la importancia, en la probabilidad de que la firma sea innovativa, es decir, que lleve adelante una actividad de innovación, de las siguientes variables de control:

- Existencia de departamento de I+D (OR desde 2.7 a 108 dependiendo del tipo de actividad de innovación de la cual se trate).
- Apoyo estatal a las actividades de innovación (OR desde 1.65 a 9.88).

## 5. Conclusiones

Se puede concluir que, el nivel de intensidad de exportación, considerado como el porcentaje de exportaciones en el nivel de ventas totales, influyó positivamente en las actividades de innovación que realizaron las empresas uruguayas manufactureras, más específicamente en las actividades relacionadas con I+D (tanto internas como externas), propiedad intelectual, ingeniería y diseño, marketing y gestión de marca y gestión de la propia innovación.

Un hallazgo muy importante que surgió de la investigación, y que no estaba planteado en la hipótesis de trabajo, fue que la existencia de unidades formales de I+D y el apoyo estatal también influyeron, de forma positiva, en la probabilidad de que las empresas fueran innovativas. Esto último abre toda una nueva área para futuras investigaciones.

En particular, que la existencia de apoyo estatal a las actividades de innovación estimule las exportaciones de las firmas es un resultado novedoso de esta investigación; y estaría demostrando que si una empresa recibe apoyo para realizar dichas actividades, tiene mayor posibilidad de concretar nuevas innovaciones y ampliar su participación en el mercado externo. Dicho resultado, en forma indirecta, estaría en línea con los estudios que encuentran una relación positiva de las innovaciones, o las actividades de innovación realizadas, en los resultados de exportación de las firmas (Basile, 2001; Pla-Barber y Alegre, 2007; Harris y Li, 2009; Caldera, 2010).

Estos resultados pueden tener importantes implicaciones para las políticas públicas que busquen la promoción de exportaciones. Así, los obstáculos que enfrentan las firmas uruguayas, y de otros países latinoamericanos, para insertarse en el mercado internacional pueden ser contrarrestados, al menos en parte, por una mayor capacidad para diferenciarse, a través de innovaciones.

Asimismo, es importante que se preste atención al desarrollo de las actividades de innovación que se han mencionado, de tal forma que las firmas se puedan diversificar y agregar valor a la oferta exportadora del país. Esto, coincide con lo afirmado por

Rodil et al. (2016).

Además, los hallazgos de esta investigación pueden guiar a los policy makers en el diseño de políticas que impulsen la innovación y la internacionalización de las empresas vía exportaciones. Esto puede ser válido no solo para el caso uruguayo, sino que, también, puede ser relevantes para otras economías de la región.

Cabe destacar que, durante la realización de este estudio, una limitación importante que se presentó fue el hecho de que la ANII todavía no había puesto a disposición pública la encuesta para el período 2019-2021, por lo que los datos más recientes que se dispusieron fueron de 2018.

### **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

- Aghion, P., Bergeaud, A., Lequien, M. y Mekitz, M. (2018). The impact of exports on innovation: theory and evidence (Working Paper 24600). National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w24600>
- Agencia Nacional de Investigación e Innovación. (2009). *I Encuesta de actividades de innovación en servicios Uruguay (2004-2006). Principales resultados*. Colección Indicadores y Estudios N° 2. Agencia Nacional de Investigación e Innovación. [https://www.anii.org.uy/upcms/files/listado-documentos/documentos/1441222276\\_5no2.pdf](https://www.anii.org.uy/upcms/files/listado-documentos/documentos/1441222276_5no2.pdf)
- Albertoni, N. y Horta, R. (2021). Análisis de la evolución teórica de estudios vinculados a la internacionalización de la empresa. *Estudios de Administración*, 28(2), 76-96. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.64571>
- Albertoni, N. y Horta, R. (2022). Trade policy preferences in times of uncertainty: The case of exporting firms in Uruguay. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 16(1), 34-50. <https://doi.org/10.3232/GCG.2022.V16.N1.01>
- Albertoni, N. y Wise, C. (2021). International trade norms in the age of COVID-19 nationalism on the rise? *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 14(1), 41-66. <https://doi.org/10.1007/s40647-020-00288-1>
- Aw, B., Roberts, M. y Yi Xu, D. (2008). R&D Investments, exporting, and the evolution of firm productivity. *American Economic Review*, 98(2), 451-456. <https://doi.org/10.1257/aer.98.2.451>
- Azar, G. y Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
- Banco Mundial (2022). Datatabank: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UY>
- Basile, R. (2001). Export behaviour of italian manufacturing firms over the nineties: The role of innovation. *Research Policy*, 30(8), 1185-1201. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00141-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00141-4)
- Bodlaj, M., Kadic-Magljajic, S. y Vida, I. (2020). Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints, and geographic diversification on SMEs' export growth. *Journal of Business Research*, 108, 466-475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.043>
- Caldera, A. (2010). Innovation and exports: Evidence from Spanish manufacturing. *Review of World Economics*, 146(4), 657-689. <https://doi.org/10.1007/s10290-010-0065-7>

- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8 (November), 273–281.
- Chen, T., Chen, X., Wang, C. y Xiang, X. (2018). Export behavior and firm innovation: New method and evidence. *Economics Letters*, 170, 76–78. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2018.05.029>
- Chen, W. (2012). Innovation and duration of exports. *Economics Letters*, 115(2), 305–308. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2011.12.063>
- Cieřlik, A. y Michałek, J. (2018). Process and product innovations, multi-product status, and export performance: firm-level evidence from V-4 countries. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 13(2), 233–250. <https://doi.org/10.24136/eq.2018.012>
- Cieřlik, A., Qu, Y. y Qu, T. (2018). Innovations and export performance: Firm level evidence from China. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 27–47. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060402>
- Czinkota, M. (1982). *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*. Praeger Publishers.
- Damanpour, F. y Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damijan, J., Kostevc, Č. y Polanec, S. (2008). From innovation to exporting or vice versa? (Working paper 43). Editor of the WP series: Boris Majcen. Institute for Economic Research. Ljubljana, December 2008.
- Estrada, S., Heijs, J. y Buesa, M. (2006). Innovación y comercio internacional: una relación no lineal. *ICE, Revista de Economía*, 1(830). Recuperado a partir de <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/941>
- Filipescu, D., Prashantham, S., Rialp, A. y Rialp, J. (2013). Technological innovation and exports: Unpacking their reciprocal causality. *Journal of International Marketing*, 21(1), 23–38. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0099>
- Gkypali, A., Rafailidis, A. & Tsekouras, K. (2015). Innovation and export performance: Do young and mature innovative firms differ? *Eurasian Business Review*, 5, 397–415. <https://doi.org/10.1007/s40821-015-0030-4>
- Harris, R. y Moffat, J. (2011). R&D, innovation, and exporting. SERC Discussion (Paper 73). Spatial Economics Research Centre. <https://eprints.lse.ac.uk/33593/1/sercdp0073.pdf>
- Heredia, J., Flores, A., Heredia, W., Arango, R. y Medina, L. (2019). How innovation influences on export performance: A Configuration approach for emerging economies. *Journal of Technology Management y Innovation*, 14(4), 54–65. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000400054>



- Horta, R., Silveira, L. y Francia, H. (2020). Innovaciones y exportaciones: Una nueva perspectiva de estudio de la industria manufacturera uruguaya. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 402-414. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3685>
- Jaramillo, H., Lugones, G. & Salazar, M. (2000). *Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe. Manual de Bogotá*. OEA/ RICYT/ COLCIENCIAS/ CYTED/ OCT.
- Johanson, J. y Wiedersheim, F. (1975). The internationalization process of the firms: Four Swedish Case Studies. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Love, J. y Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28-48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
- OCDE (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Tercera Edición. OCDE/ Eurostat. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Oura, M., Zilber, S. y Lopes, E. (2016). Innovation capacity, international experience, and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>
- Pla-Barber, J. y Alegre, J. (2007). Analyzing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275-293. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005>
- Polo, J., Ramos Ruiz, J., Arrieta Barcasnegras, A. y Ramirez Arbelaez, N. (2018). Impacto de la innovación sobre la conducta exportadora en el sector de alimentos y bebidas de Colombia. *Revista de Análisis Económico*, 33(1), 89-120. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-88702018000100089>
- Rodil, Ó., Vence, X. y Sánchez, M. (2016). The relationship between innovation and export behaviour: The case of galician firms. *Technological Forecasting y Social Change*, 113, 248-265. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.002>
- Roper, S. y Love, J. (2002). Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7), 1087-1102. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00175-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00175-5)
- Uruguay XXI (2019). Informe anual de comercio exterior de Uruguay - 2019. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/informe-anual-de-comercio-exterior-de-uruguay-2019/>

Vahlne, J. y Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>

Yang, C. (2018). Exports and innovation: The role of heterogeneity in exports. *Empirical Economics*, 55, 1065–1087. <https://doi.org/10.1007/s00181-017-1312-8>.

**Anexos**

**Anexo I. Definición de las Actividades de Innovación tomadas en cuenta por la EIA de la ANII**

<p><b>1. I+D interna</b></p> <p>Todo trabajo creativo emprendido dentro de la empresa, de forma sistemática, con el objetivo de aumentar el volumen de conocimientos y su empleo para desarrollar nuevos productos (bienes/servicios) o procesos empresariales, nuevos o significativamente mejorados.</p>
<p><b>2. I+D externa</b></p> <p>Se refiere a las mismas actividades de I+D anteriores, pero contratadas a externos o realizadas fuera de la empresa.</p>
<p><b>3. Adquisición de bienes de capital (bienes tangibles) para innovación</b></p> <p>Adquisición de máquinas, equipos, edificios y hardware, específicamente destinados a introducir productos (bienes/servicios) o procesos empresariales, nuevos o significativamente mejorados.</p>
<p><b>4. Adquisición de software y actividades de bases de datos para innovación</b></p> <p>Comprende: 1) Adquisición de paquetes de software estándar, soluciones de software personalizadas y software integrado en productos o equipos; 2) Desarrollo interno y análisis de bases de datos u otra información computarizada (análisis de datos estadísticos y actividades de extracción de datos), específicamente destinados a introducir productos (bienes/servicios) o procesos, nuevos o significativamente mejorados.</p>
<p><b>5. Actividades vinculadas a la propiedad intelectual</b></p> <p>Comprende el trabajo administrativo y legal para obtener, gestionar, comercializar y hacer cumplir los derechos de propiedad intelectual (patentes, marcas, derechos de autor, modelos de utilidad, contratos de secreto de confidencialidad, etc.) de una empresa. También, se incluyen todas aquellas actividades relacionadas a la adquisición de derechos de propiedad intelectual de terceros (por ejemplo, la obtención de licencias).</p>



#### **6. Ingeniería, diseño y otros trabajos creativos**

Las actividades de ingeniería implican el desarrollo de procedimientos, métodos y normas de producción y control de calidad específicamente destinadas a introducir productos (bienes/servicios) o procesos, nuevos o significativamente mejorados. El Diseño implica actividades para desarrollar una forma, apariencia o función nueva o modificada de bienes o servicios. Otro trabajo creativo incluye todas las actividades para obtener nuevos conocimientos o aplicar el conocimiento de una manera novedosa que no cumpla con los requisitos específicos para ser I+D.

#### **7. Capacitación para innovación**

Comprende la capacitación interna o externa del personal de la empresa, específicamente destinada a introducir cambios, mejoras y/o innovaciones en productos (bienes o servicios) o procesos empresariales).

#### **8. Actividad de marketing y de valor de marca**

Comprende: 1) Actividades de marketing para productos existentes, siempre que dicha actividad sea en sí misma una innovación; y, 2) Actividades de mercadotecnia, vinculadas a innovaciones de productos introducidas dentro del período de referencia. Se incluye: estudios de mercado preliminares, pruebas de mercado, publicidad de lanzamiento y el desarrollo de mecanismos de fijación de precios y métodos de colocación de productos nuevos.

#### **9. Gestión de la innovación**

Comprende el desarrollo de herramientas y procedimientos para desarrollar actividades de innovación dentro de la empresa, asignar recursos a dichas actividades, gestionar la colaboración con socios externos y supervisar los resultados de las actividades de innovación.

Fuente: ANII (2009)

# TRADITIONAL AND POSITIVE MENTAL MAPS FOR LATIN AMERICAN LEADERSHIP: ADAPTING QUINN'S MODEL TO THE LATIN AMERICAN CONTEXT

MAPAS MENTALES TRADICIONALES Y POSITIVOS PARA EL LIDERAZGO  
LATINOAMERICANO: ADAPTANDO EL MODELO DE QUINN AL CONTEXTO  
LATINOAMERICANO

JEL Classification: L20, M10, M16

Received: November 11, 2022 | Accepted: May 2, 2023

Cite this article as: McClellan (2023). Traditional and Positive Mental Maps for Latin American Leadership: Adapting Quinn's Model to the Latin American Context. Estudios de Administración, 30(1), 20-38. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2023.70222>

**Jeffrey L. McClellan**

Frostburg State University, EEUU

<http://orcid.org/0000-0002-2032-1720>

[jlmcclellan@frostburg.edu](mailto:jlmcclellan@frostburg.edu)

## Abstract

As external models of leadership — commonly used in Latin America — are not always culturally relevant to the region, this article explores how Robert Quinn's (2015) traditional and positive mental maps for organizational leadership can be adapted for use in the Latin American context. Quinn's model is outlined and discussed and is followed by an exploration of the cultural differences between the U.S. and Latin America that would require adaptation. The author then reviews the research on traditional and alternative approaches to leadership in Latin America and proposes alternative mental maps for the region.

**Keywords:** Leadership, Latin America, Positive Leadership, Leadership Paradigms.



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

## Resumen

Dado que los modelos externos de liderazgo, comúnmente utilizados en América Latina, no siempre son culturalmente relevantes para la región, este artículo explora cómo los mapas mentales tradicionales y positivos de Robert Quinn (2015) para el liderazgo organizacional pueden adaptarse para su uso en el contexto latinoamericano. El modelo de Quinn se describe y analiza, seguido de una exploración de las diferencias culturales entre los EE. UU. y América Latina que producen la necesidad de adaptación. Luego, el autor revisa la investigación sobre enfoques tradicionales y alternativos del liderazgo en América Latina y propone mapas mentales alternativos para la región.

**Palabras clave:** Liderazgo, Latinoamérica, Liderazgo Positivo, Paradigmas de Liderazgo.

## 1. Introduction

Latin American leadership demonstrates a historic pattern of caudillo-style leadership (Coleman, 2006; Hamill, 1992). This style is largely rooted in the unique historical heritage of the region derived from the imposition of Spanish leadership cultural approaches onto indigenous traditions and the unique historic trajectory of each of the nations within the region (Burns & Charlip, 2002; Cervantes, 2021; Chasteen, 2016; Reid, 2007). As a result, the culture of the region has come to demonstrate higher levels of in-group collectivism, high power distance, paternalism, and authoritarian decision-making (Castaño et al., 2015). Combined with historic tendencies towards leaders demonstrating self-serving behavior, limited effectiveness, cultural differences, and corruption (De la Torre, 2007; Grant, 2021; Kryzanek, 1992; Salzman, 2015), this has caused the concept of leadership and its associated paradigms to be portrayed negatively to a great extent. Consequently, some have looked to the outside world for alternative models and approaches to leadership (Irving & McIntosh, 2010; Romero, 2004). Unfortunately, many such models are idealistic, normative, and prescriptive as opposed to being descriptive approaches (McChrystal et al., 2018; Mendenhall, 2018), meaning that they impose culturally derived and largely idealistic ideologies regarding how one should lead on other cultures. Some have even suggested these models are mythical (Bennis, 1999). Furthermore, as they are generally rooted in cultural values and approaches from a western, often masculine American cultural foundation (Laloo, 2022), they are foreign and not necessarily appropriate to the context of Latin America. Consequently, they represent a potential form of cultural imperialism (Blunt & Merrick, 1997). An alternative approach for seeking new models of leadership would be to look within the cultural context for leaders who manifest alternative styles (Behrens, 2010). This article examines what such alternative models might look like by using the bilingual framework developed by Robert Quinn (2015) and adapting it to the Latin American context based on a review of literature examining alternative approaches to leadership within the Latin American context.

## 2. Quinn's Framework

In Positive Organizational Leadership, Quinn (2015) suggests that effective leaders demonstrate a capacity to navigate between two different leadership paradigms.

As he explains, "Supervisors, managers, and executives have a mental map that guides their choices and actions" (p. 50). This paradigm determines how they view and respond in organizational contexts. Most possess what he calls the "traditional mental map," which emerged from within a US-centric paradigm characterized by a perception of organizations as pyramidal hierarchies of authority where information is tightly controlled and shared on a need-to-know basis. Leadership is based on a military model where influence comes from formal positional authority and involves directing others who are expected to obey. Leaders are viewed as being either task- or relationship -focused, with the latter generally considered friendly but ineffective. Motivation of followers comes from instruction followed by rewards and punishment. Privileges, respect, and honors are provided to those in higher status roles. Change always comes from the top and people are generally seen as self-protective followers who must be controlled and tightly managed to incentivize performance.

This traditional paradigm likely emerged from the industrial model of organizations and leadership with its exploitative approach to productivity and management that largely shaped the early development of organizational life in the US (Covey, 1989; Rost, 1991). Today's service and information economy, however, has given rise to an alternative paradigm of organizational life and leadership that Quinn (2015) suggested is better suited to the creation of more effective positive organizational environments. This paradigm views organizations as networks of relationships where information should flow liberally and transparently to everyone to increase trust and engagement. Leadership is more about influence, as opposed to authority or position, and occurs at all levels of the organization. Leaders are both task- and person -focused consistent with models of leadership such as adaptive (Heifetz & Linsky, 2002), transformational (Bass & Riggio, 2006), and servant leadership (Greenleaf, 2002). Motivation comes from commitment to a shared purpose with inspiration derived from the alignment of personal and organizational goals and intrinsic rewards that flow from participation in the creative and meaningful work of the organization. Status is largely based on relationships as opposed to positions, and people are valued for their humanity and potential. Ideas for change can come from anyone and be propagated, implemented, and guided by people across all levels of the organization. People are viewed as "engaged contributors."

According to Quinn (2015), leaders who only operate from within the traditional paradigm are "simple minded" (p. 30). They only possess a one-dimensional view of the world of organizations. That view, like speaking a single language, limits their perspective and understanding. In contrast, those who develop and use both mental maps, like those who learn a second language, broaden their worldview, and expand their tools of influence. As he explained, "with the first map, you are able to manage and probably even get to where you need to go, but with both maps, you have options that will make your organization more effective" (p. 30). Such leaders can think and respond in complex ways and produce positive and engaging work environments within the cultural context like that of the United States. However, these paradigms, while potentially powerful in the US context, may not be relevant to the cultural context of Latin America because of cultural differences. Consequently, these maps would require cultural adjustment to be useful in Latin America.

### **3. Culture in the US and Latin America**

The United States and Latin America represent distinct historical and cultural environments (Behrens, 2009). Unlike the US, which experienced two major periods



of industrialization in the late 1800s and mid 1900s that shifted the economy away from agriculture to manufacturing and ultimately towards information and service, Latin America did not experience such significant, punctuated industrial transitions (Burns & Charlip, 2002; Chasteen, 2016; Reid, 2007). Furthermore, the US culture primarily emerged from the influences of northern European nations whose cultural background and experiences in the United States shaped their more individualistic, self-interest-oriented tendencies and efficiency oriented, practical action orientation (Hoppe & Bhagat, 2008); Latin America, however, was settled by Catholic Spaniards whose dominant paradigm was one of wealthy land ownership and exploitative control of others' labor that resulted in a leisure class who dominated and controlled society to maintain their status and privilege (Behrens, 2009; Cervantes, 2021). Guided by a set of ideals that included dignity, leisure, grandeur, generosity, machismo, and deception (Dealy, 1992), Latin America emerged as a society characterized by in-group collectivism, low trust, high power distance, significant corruption and exploitation, low respect for the rule of law, an emphasis on family-run businesses with paternalistic styles of leadership, political instability characterized by disloyal opposition, and exploitative and often corrupt leadership frequently challenged by riotous responses from followers and military interventions (Burkholder & Johnson, 1998; Castano et al., 2013; Chasteen, 2016; Hidalgo, 2012; House et al., 2004; Osland et al., 1999; Romero, 2004; Spillan et al., 2014). These cultural characteristics are very different from those of the US where corruption and exploitation are no less abundant, but have taken different forms and whose culture emphasizes, but does not always honor, individual rights. Additionally, there is a strong tendency towards domination and oppression through legal control and enforcement, an emphasis on large corporations, command and control leadership, lower power distance, and a belief in the capacity to make one's own fortune through hard work and entrepreneurial effort (Hoppe & Bhagat, 2008; Takaki, 2008). Consequently, both the traditional and positive leadership paradigms in Latin America are likely to be very different from those outlined by Quinn (2015).

#### **4. The Traditional Paradigm in Latin America**

Whereas the traditional leadership paradigm in the US was forged throughout its history and largely emerged from the command-and-control models that arose during the Industrial Revolution and the post-war era of military personnel transitioning to civilian jobs, the prevailing paradigm for leadership in Latin America arose from the indigenous caciques, conquistadors, and landed gentry approaches that dominated the political and economic environment of the region (Davila & Elvira, 2012; Hoppe & Bhagat, 2008; Kryzaneck, 1992; McClellan, 2016; McIntosh, 2011). These forms of strongman leadership were characterized by high power distance and hierarchical, authoritarian, paternalistic leadership (Castaño et al., 2015; Osland et al., 1999). The leader-follower relationship was perceived as a parent-child correlation, characterized by absolute obedience by the child and caretaking by the parent. Within this relationship, access to and control of information were viewed as forms of power which one had to maintain and protect (Romero, 2004) and consequently, were guarded carefully and shared reluctantly. People who needed information remained dependent on their paternalistic benefactor/leader who was both concerned with the tasks related to providing for their own wants and the maintenance of dependent paternalistic relationships. Leadership, consequently, meant having total power over others combined with some responsibility for their well-being, though not necessarily with the moral element common in Eastern Paternalistic leadership cultures or those

of many indigenous groups in Latin America (Irawanto et al., 2013; MacQuarrie, 2007; Salomon, 1986). A charismatic and generous persona, tempered by fierce reprisals against disloyal followers, was necessary. Followers were seen as dutiful children who were motivated by a combination of fear and loyalty resultant from dependency and power. This traditional paradigm has been widely documented in the literature (Behrens, 2010; Castano et al., 2013; Dealy, 1992; Hidalgo, 2012; McClellan, 2022; Osland et al., 1999; Romero, 2004).

While these dominant trends appear to characterize leadership in Latin America, there is evidence that differences in leadership do exist across countries in the region based on national and regional differences in culture (Chhokar et al., 2007; House et al., 2004). For example, Hofstede (1980) found that while power distance, uncertainty avoidance, and collectivism were universally high in Mexico, Venezuela, Argentina, Brazil, Chile, Colombia, and Peru, masculinity scores varied. Brazil, Peru, and Chile, were low in masculinity (on the feminine side) with Mexico, Venezuela, Colombia, and Argentina scoring higher. In the Globe study (House et al., 2004), Bolivia and Costa Rica were perceived to be much lower than most of Latin America in relation to the practice of power distance even though Bolivia valued power distance at higher levels. Other differences emerged but were not as significant. Mexico was the highest in the region in the perceived practice of uncertainty avoidance and institutional collectivism. Ecuador was highest in ingroup collectivism, performance orientation, and humane orientation, while Costa Rica was found to be the highest in power distance. El Salvador led the region in assertiveness and Colombia was at the top in gender egalitarianism. The Globe study also identified differences in leadership ideals between Argentina, Mexico, and Colombia, with Mexico and Colombia demonstrating more similarities in terms of human orientation, directive leadership, negotiation, and conflict management behaviors and Argentina placing more emphasis on power, independence, commitment, and involvement (Castaño et al., 2015; Chhokar et al., 2007).

Additional research studies have found that leadership also differs across the region in terms of emotional intelligence (Zarate & Matviuk, 2012), preferences for authoritarian, persuasive, and consultative styles and behavioral traits (Osland et al., 1998), supportive leadership and team cohesion (Wendt et al., 2009), managerial values (Lenartowicz & Johnson, 2002), willingness to rely on subordinates (Vliert & Smith, 2004), and leadership values (Lenartowicz & Johnson, 2003). Castaño et al. (2015) conducted a comprehensive review of the literature and an in-depth examination of the GLOBE research on preferred leadership styles based on implicit leadership theory data to determine what is different and similar across the region. They found that Latin America is collectively characterized by a preference for a style of benevolent paternalistic leadership, characterized by autocratic decision-making, that involves being a group-oriented, collaborative integrator and administrator. In contrast, followers universally consider leaders who are cynical, vindictive, hostile, dishonest, and indirect as ineffective. At the same time, the following traits and behaviors proved to be valued differently, meaning some valued them more and others valued them less than the mean, across the different countries within the region: intra-group conflict avoider, worldly, domineering, intra-group competitor, willful, self-effacing, habitual, risk taker, class conscious, evasive, autonomous, cunning, micro manager, and provocateur.

It is worth noting that these desirable traits and behaviors of leaders do not necessarily match the reality of leadership in the region, but rather what is viewed as positive and negative among leaders in the region. For example, whereas Ecuador

shares this preference for benevolent paternalism in leadership, there is evidence that in some leadership contexts, the autocratic, but less supportive approach is still common (Vidal et al., 2017), while other contexts are more consistent with these ideals (Ordoñez et al., 2017). This supports the idea that differences in styles exist within cultures, as well as across cultures. In another Ecuadorian study, Espinoza-Solis and Elgoibar (2019) found 5 distinct styles of leadership based on leaders' tendencies to place different amounts of emphasis on transformational, transactional, and passive approaches. They also found that women and more educated people tended to exhibit more transformational leadership as part of their style. So, while the traditional paradigm does appear to continue to influence leadership mental models and practices in the region, just as is the case in the United States, differences do exist across nations and within nations throughout Latin America. These differences represent a rich source of information for developing "positive" mental map for leadership in Latin America.

## 5. Alternative Models of Leadership

As the literature suggests, there is evidence that traditional paradigms and practices of leadership are changing because of a variety of factors including the increased involvement of women and other groups in leadership positions, the widening globalization of societies, the influence of western managerial and leadership ideas, and overall changing values, (Chhokar et al., 2007; House et al., 2004; Romero, 2004). For example, in their review of the literature, Castaño et al. (2015) found that while paternalism is still the dominant approach to leadership, there is a move away from acceptance of more self-centered, domineering paternalism to a desire for an approach that demonstrates more reciprocity and genuine caring. Consequently, a variety of alternative leadership models has been explored in the literature in recent years. One such example of a successful alternative leadership approach is demonstrated by Ricardo Semler in Brazil (Semler, 1993).

Semler (1993), after inheriting his family business, ultimately reorganized it as a highly democratic workplace characterized by collective decision-making, self-organizing teams, high levels of information sharing, autonomous decision-making (people even established their own salaries), the elimination of hierarchical structures, privileges, and symbols, and the removal of leadership by individuals. He even removed himself as the head of the organization and took a government position where he implemented similar changes. These changes strengthened Semco, and it remains a high performing organization today. While Semler's unique approach to leadership is interesting, more formal research exploring alternative approaches to leadership in the region has been advanced.

Osland et al. (1998) specifically examined differences in how female managers approached leadership in Nicaragua and Costa Rica. They found that, in general, these women viewed male leaders as more "autocratic, impersonal, cold, abrupt, and less accessible" (p. 63) and as manifesting an approach to leadership more consistent with the traditional paradigm of leadership in Latin America. In contrast, they saw themselves as "more understanding and concerned about employees, relationship oriented, participative, communicative, flexible, and more likely than men to use positive motivation, teamwork, and a coaching style" (p. 63).

Muller and Rowell (1997) developed a managerial style profile for women managers in Mexico. This profile included encouraging open communication, nonabrasive problem solving, strong sense of self-esteem, support of employees personal as well



as professional problems, delegating and organizing work, and prioritizing staff development.

In a review of the literature on female leaders in Latin America, Bown and McClellan (2017) suggested that the motives, goals, behaviors, and practices of such leaders demonstrated both differences and similarities to the traditional caudillo-style of governance. The motives of many female leaders appeared to be more centered on the well-being of others as opposed to being wholly predicated on power and status. Their goals were more indicative of follower growth, relationship development, and organizational goal achievement instead of the acquisition and retention of power as well as the purely paternalistic care of followers. Finally, their behaviors focused more on encouraging open communication, nonabrasive problem solving, delegation, organization, use of teams, coaching, and applying consultative and persuasive styles (p. 15), even though paternalistic behaviors were concomitantly displayed.

Bown and McClellan's (2017) primary focus, however, was on exploring the leadership culture of indigenous women in the Ecuadorian Andes. Bown's interviews with female indigenous leaders revealed leadership motives derived from encouragement and support from spouses and other community members, resulting in a commitment to collective relationships and community, a perceived calling to effect change, a desire to achieve outcomes that benefited their community, and to honor and remember predecessors and past leaders. Their goals also emphasized group harmony, social change, people-serving problem solving, egalitarian objectives, empowering social relationships, and proving their viability as women leaders. In terms of behaviors, they tended to practice trust building, motivation through conversation, promoting involvement and ownership, the use of *truque* and *prestamano*s [exchange of goods and labor], leadership by example, mentoring, coaching, celebrating cultural rituals, and collaborative problem-solving and work within families and the community (p. 16).

The Globe study (House et al., 2004) also suggested some additional changes in the values that underlie implicit leadership within Latin America. Whereas the values at the time of the study seemed to suggest support for the traditional emphasis on autocratic, face-saving, self-centered, bureaucratic leadership, it also indicated a growing preference for visionary, participative, self-sacrificing, collaborative, performance-oriented, and administratively competent leadership.

Another recent study explored the approach to leadership of the Ecuadorian Nobel Peace Prize Nominee, Leonidas Proano. Using a qualitative approach, McClellan (2023) reviewed the speeches and other writings concerning Bishop Proano and described his leadership way of being, thinking, and acting. In terms of his way of being, McClellan found that Proano advocated for leaders who were motivated by loving kindness, and were service-oriented, courageous, and imbued with a strong sense of purpose, commitment, and engagement. These were founded on a set of core values that included truth, justice, liberty, community, fraternity, and peace. Finally, Proano suggested leaders motivate and inspire others with a positive joyful attitude.

Regarding his way of thinking, McClellan (2023) suggested that Proano advocated for leaders to pursue purposeful social change and increased justice as part of an effort to transform society from exploitative to peaceful. The process for doing this involved seeking awareness through direct experience of the reality of the other(s) one wishes to serve, dialogical interaction to promote empathic understanding and strategic action, and collective organizing to create change. This involved developing and demonstrating the following leadership competencies: grounding oneself, building relationships, reflecting, establishing a vision, participating in and facilitating



dialogue, speaking effectively, committing to action, organizing on active, peaceful, communitarian principles, and making space for others as leaders.

Finally, (Bordas, 2007, 2013, 2016) examined how Latino leaders within the US expressed their culturally based approaches to leadership. What she found reflected many of the elements of leadership exhibited by Caudillo style leaders. However, she largely reframed such elements and focused on positive manifestations of these cultural tendencies. She identified ten principles of Latino leadership which consist of personalism (personalismo), conscience (consciencia), destiny (destino), culture (la cultura), “of all colors”/celebration of all, (de colores), collectivism (juntos), forward-looking (adelante), “yes we can” mentality (si se puede), the enjoyment of life (gozar la vida), and faith and hope (fe y esperanza). These principles imply an approach to leadership based on greater authenticity, trust, relationships, participation and collective action, inclusion, self-awareness, purposeful service, vision and unity, resilience, passion, joy, and celebration. Thus, she implied, Latin American cultural values can contribute to leadership behaviors in positive ways. Reviewing this body of alternative models reflects a variety of approaches that nonetheless have some things in common as they relate to Quinn’s (2015) framework. A summary of the perspectives gleaned from a content analysis of these articles as they relate to the paradigm framework is included in Figure 1.

**Figure 1.** Paradigms of Alternative Approaches to Leadership

	Semler (1993)	Osland et al. (1998)	Muller and Rowell (1997)	Bown and McClellan (2017)	(McClellan, 2023)	Bordas (2016)
Organization	Organizations should fulfill human needs		Organizations accomplish goals and support people	Organizations accomplish goals, help others, and benefit community	Organizations should liberate people	Organizations serve the communities’ needs
Information	Shared and transparent	Communicate openly	Encourage open communication	Open communication	Generated and shared through dialogue	Shared
Leadership	Generally shared by individuals within team structures	Relationship oriented	People oriented, relational, share power, participative	Collaborative and relational	Shared, empowering, and communitarian	Relational and shared
Leadership Style	Facilitative and democratic	Coaching style	Interactive, connective, empowering	Lead by example, dialogue, coaching	Facilitative and visionary with democratic organizing.	Personal, forward looking, positive, hopeful, and collectivist

Motivation	Contribute to people's lives	Concern for employees' problems and welfare	Concern for people	Commitment to community and serving others	Liberate people by changing structure of society	Change for betterment of the community
Status	Egalitarian	Treats people equally	Seeks to lessen status differences, respect individuals	Egalitarian and inclusive	Egalitarian and inclusive	Egalitarian and inclusive
Change	Change is driven by people throughout the organization			Change is driven by community needs and pursued collaboratively	Change should be driven by needs and led by the people or facilitated by leaders	Change is collectivist
People	Are generally good, honest, and fair	Positive view of people	Believe in people and their capacity		People, with God's influence, are good	

## 6. The Positive Paradigm in Latin America

These models suggest an alternative positive paradigm to that of Quinn, based on the actual approaches of Latin American leaders. This alternative paradigm is characterized - in contrast with the traditional Latin American paradigm - as organized on communitarian principles with a focus on collective service and wellbeing as opposed to organization predicated upon a paternalistic hierarchy. This approach is rooted in the indigenous traditions of the region and reflected in the way many communities are currently organized (Bellini, 2009; Davila & Elvira, 2012; Lyons, 2006; McClellan, 2017). This approach reflects a positive approach to organizing more consistently with the collectivist, communitarian culture of Latin America, as opposed to the more individualist culture of the United States (Hofstede, 2001).

Information dissemination and the infusion of meaning into actions are generated and shared through interpersonal and group dialogical processes. This was a major factor in the approach of Proano and many female leaders, and was reflected in the democratic, teams-based approach of Semler. Leadership is focused on identifying collective needs and organizing the community to meet these needs with a leadership style based on interpersonal relationship building and meaning making, combined with collective organizing. Once again, this approach is very much indicative of the collectivist values of the region. However, the diminished emphasis on hierarchical authority likely results from philosophical trends associated with the ideas of Paulo Freire (1998), who influenced Proano's thinking (Bellini, 2009), religious philosophical ideas (JOC Internationale, 1965; Sands, 2018), syncretic integration of humanistic management theories (Romero, 2004), and uniquely Latin American communist influences (Becker, 2008).

Individual leaders' motivation for and motivation while leading are perceived as being grounded in the pursuit of community well-being and commitment to the people. While their leadership might grant them some level of elevated status, this would likely be used to serve the community and facilitate community processes. Followers would receive honor, respect, and support in exchange for their leadership

efforts. But this would not reflect an intense commitment to paternalism and power distance as in the traditional paradigm.

The positive Latin American paradigm suggests that change occurs as leaders dialogue with individuals to identify needs and then organize people to bring about changes that respond to those needs. Followers are viewed as members of the community who participate in the process of understanding and responding to each other's needs and those of the collective. As such, they do not passively follow powerful and paternalistic leaders, but rather actively participate in collective change processes and ultimately come to lead them. Based on this summary, Figure 2 identifies how these elements of a positive Latin American mental map compare and contrast with a conventional Latin American mental map, as well as the United States-based maps outlined by Quinn (2015).

**Figure 2.** Comparison of Conventional and Positive Mental Maps in the United States (US) and Latin America (LA)

	Conventional Mental Map- US	Positive Mental Map- US	Conventional Mental Map- LA	Positive Mental Map- LA
<b>Organization</b>	The organization is a pyramid; a hierarchy of positions	The organization is a network of relationships	The organization is a pyramid of patriarchal relationships	The organization exists to serve the needs of the people and the community
<b>Information</b>	Information flows to those who need to know	Information flows liberally, greatly enhancing possibility and capacity	Access to information is a form of power that is held tightly	Information is generated and shared dialogically
<b>Leadership</b>	Leadership means a position of authority and directing others	Leadership means influence, regardless of authority or position	Leadership means having total power over others and influencing with charisma	Leadership means identifying people's needs and organizing to meet them
<b>Leadership Style</b>	Leaders are either task focused, or person focused	Leaders can be both task focused and person focused	Leaders demonstrate paternalistic leadership with a focus on task and relationship	Leadership means facilitating, dialoguing, and coaching with the others to bring change
<b>Motivation</b>	Motivation follows instruction, rewards, and punishments	Motivation follows purpose, inspiration, and intrinsic rewards	Motivation follows fear, loyalty, and dependency	Motivation follows the pursuit of community well-being

<b>Status</b>	People get privileges based on status categories	People are valued regardless of their status category	High status people get special privileges and do not have to work or abide by social/legal norms	Egalitarian and Inclusive
<b>Change</b>	Change is conceived at the top and is driven down the system	Change may emerge and/or be driven from anywhere in the organization	Change is conceived at the top and driven down the system	Change is driven through dialogue and collective action facilitated by leaders
<b>People</b>	Self-protective followers	Engaged Contributors	Children dutifully, if not fearfully, following parents	Members of a community who work together to meet needs

## 7. Implications for Practice in Business Leadership

As explained previously, Quinn's (2015) model suggests that to be effective, leaders need to be able to function within the traditional leadership culture in the US while concomitantly recognizing when and how to adapt their leadership to emerging cultural values to both align with and lead change relative to leadership culture. This bilingual approach (though also a model external to the region) is highly relevant in Latin America where the research suggests that leadership values are in transition (Hidalgo, 2012; Romero, 2004). Consequently, leaders who wish to use this model might consider the following approach. Begin by establishing credibility by initially acting in ways that are consistent with the traditional paradigm. Research suggests that "behavior that is reflective of collective values will be more acceptable" to followers within a given cultural context (Mustafa, 2015, p. 1).

This is what Semler did at Semco. He initially used a very hierarchical approach to establish the vision for and drive democratic change in the organization (Semler, 1993). This might initially involve leading the change in leadership culture from the top down through the structure of the organization by bringing upper-level leaders on board first to model collective behaviors and approaches and then cascading change through the organization. As a leader is establishing this clear sense of direction for the organization, it would also be important to demonstrate authentic, paternalistic concern for followers. Thus, the leader would likely benefit from seeking input from members of the organization in large group meetings regarding their needs and concerns and engaging in initial symbolic and practical activities to demonstrate a greater commitment and responsiveness to these. This would be done in an effort to foreshadow deeper efforts to dialogue and organize throughout the organization in ways consistent with the positive paradigm.

As this large-scale organizational action is taking place, the leader would likely need to begin shifting the approach to leadership within the executive team to a more dialogical approach by discussing the needs, challenges, and goals of key stakeholders



and then prompting them to reflect upon how well the organization is currently responding to such concerns. This would potentially involve these leaders entering into similar conversations with their own subordinates in order to raise awareness. These dialogues would likely follow the model laid out by Proano of empathically entering the experience of one's followers and other stakeholders to comprehend more accurately their reality (Bellini, 2009).

At first, there may be some reluctance to engage in this way, especially if leaders are unwilling to connect with and enter into their follower's reality. For Proano, doing so meant literally entering into the world of the indigenous poor and striving to experience their challenges in authentic ways that built trust. Once this trust is established, the leader would then dialogue with the followers regarding the issues they face, the visions they wish to realize, and their ideas about how to accomplish them. Then the leaders would organize the followers into collective communities of action and provide them with the resources and support they need to achieve their visions, goals, and plans through processes of collective learning. As the process unfolds, the approach would have to shift from the top-down, paternalistic approach to a more communitarian organizing approach that is consistent with values-based networking leadership that emphasizes a collaborative learning process (Stricker et al., 2018). However, this would likely need to be done in ways that are consistent with cultural norms and values as opposed to just being based on external models and approaches.

Obviously, within an organizational context, this must all be subject to the mission and priorities of the organization, which is where the balance between the traditional and positive mental maps becomes important. Leaders need to ensure that the organization is achieving its organizational mission within the hierarchy of the organization. Followers cannot simply organize to achieve their own priorities. Thus, the leader will likely need to use their authority to ensure that all stakeholders are participating in the dialogical processes to which collective organizing is directed while ensuring responsiveness to these needs. As this is done, leaders would be best to look to models of leadership practices, such as those outlined above, for guidance while engaging in their own reflective action-oriented efforts to adapt these approaches to their own organizational realities through collective learning processes (Stricker, et al. 2018). In this way, they can not only draw on relevant internal models, but can also develop new ones through their own efforts.

## **8. Conclusion**

In conclusion, there is much to be gained from studying alternative approaches within the context of Latin America and then using these to develop and leverage culturally situated paradigms to guide leadership and managerial practice within the region. The nations of Latin America, though each unique in many aspects of their history and culture, share many common cultural characteristics and traditions in relation to leadership paradigms and practices. However, these paradigms are changing and shifting, and alternative models of leadership are being examined from within the region. These alternative models represent a source of viable leadership thinking that is not dependent on the acceptance and use of leadership models developed within a cultural context from outside the region. Thus, they avoid the risks of cultural colonialism.

Applying the traditional and alternative models of leadership derived from the

literature on Leadership in Latin America and applying these to Quinn's for traditional and positive paradigms framework for leadership, this article has conceptualized what such paradigms of leadership might look like within the cultural context of Latin America. These paradigms provide guidance regarding alternative ways of thinking and acting in leadership that may be employed to strengthen leadership effectiveness within the region. However, the paradigms and models addressed in this article do not represent a conclusion regarding what these paradigms could or should look like. Instead, they represent a starting point. Much more work is needed. While there are similarities across Latin America, there are also significant differences. Furthermore, there are many more alternative approaches to leadership likely being practiced across the vast and varied physical and cultural geography of the region that, if examined, would have much to offer as culturally situated and relevant guidance on effective leadership. It is hoped that this article will encourage further internal exploration and, perhaps, less emphasis on research regarding and use of externally derived models. Latin America is a rich field of exploration for the discovery and creation of leadership paradigms, models, and practices.

### **Confidentiality and privacy statement**

No names have been used to identify individuals in this article. All content and figures are original to this work with sources cited where other's work has been used.

### **Declaration of conflict of interest**

There are no conflicts of interest associated with this work.

## References

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). L. Erlbaum Associates.
- Becker, M. (2008). **Indians and leftists in the making of Ecuador's modern indigenous movements**. Duke University Press.
- Behrens, A. (2009). *Culture and management in the Americas*. Stanford University Press.
- Behrens, A. (2010). Charisma, paternalism, and business leadership in Latin America. *Thunderbird International Business review*, 52(1), 21-29. <https://doi.org/10.1002/tie.20307>
- Bellini, P. L. (Ed.). (2009). *Palabras de liberación: Discursos y homilias de Monsenor Leonidas Proano 1985-1987*. ABYA-YALA.
- Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 28(1), 71-79. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80008-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80008-X)
- Blunt, P., & Merrick, L. J. (1997). Exploring the limits of western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review*, 26(1/2), 6-23. <https://doi.org/10.1108/00483489710157760>
- Bordas, J. (2007). *Salsa, soul, and spirit: Leadership for a multicultural age* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Bordas, J. (2013). *The power of latino leadership: Culture, inclusion, and contribution*. Berrett-Koehler.
- Bordas, J. (2016). Leadership lessons from communities of color: Stewardship and collective action. In K. L. Guthrie, T. B. Jones, & L. Osteen (Eds.), *Developing culturally intelligent leadership* (Vol. 152, pp. 60-74). Jossey Bass.
- Bown, C., & McClellan, J. L. (2017). Culturally situated leadership in the Ecuadorian Andes. *Journal of Leadership Studies*, 11(3), 6-20. <https://doi.org/10.1002/jls.21532>
- Burkholder, M. A., & Johnson, L. I. (1998). *Colonial Latin America* (3 ed.). Oxford University Press.
- Burns, E. B., & Charlip, J. A. (2002). *Latin America: A concise interpretive history* (7 ed.). Prentice Hall.
- Castano, N., de Luque, M. S., Wernsing, T., Ogliastri, E., Gabel, R., Robles-Flores, J. A., & Fuchs, R. M. (2013). Leadership in Latin America: Insights into complexities across societies BALAS Annual Conference, Universidad ESAN, Lima, Peru. [http://citation.allacademic.com/meta/p639350\\_index.html](http://citation.allacademic.com/meta/p639350_index.html)

- Castaño, N., Sully de Luque, M. F., Wernsing, T., Ogliastri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., & Robles-Flores, J. A. (2015). El jefe: Differences in expected leadership behaviors across Latin American countries [Article]. *Journal of World Business*, 50(3), 584-597. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.002>
- Cervantes, F. (2021). *Conquistadores: A new history of Spanish discovery and conquest* (First North American edition. ed.). Viking.
- Chasteen, J. C. (2016). *Born in blood & fire: A concise history of Latin America* (Fourth edition. ed.). W.W. Norton & Company.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Eds.). (2007). *Culture and leadership across the world: The globe book of in-depth studies of 25 societies*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Coleman, R. S. (2006). *From caudillo to collaborative leader: A culturally influenced derailment in emergent leadership in an Ecuadorian denomination* [Dissertation, Asbury Theological Seminary]. Wilmore, KY.
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. Simon and Schuster.
- Davila, A., & Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47, 548-554. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.008>
- De la Torre, C. (2007). The resurgence of radical populism in Latin America. *Constellations*, 14(3), 384-397. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8675.2007.00453.x>
- Dealy, G. C. (1992). *The Latin Americans: Spirit and ethos*. Westview Press.
- Espinoza-Solis, E., & Elgoibar, P. (2019). Leadership patterns in Ecuadorian managers: The impact of gender and education. *Revista Inclusiones*, 6(Especial), 178-197. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/145399>
- Friere, P. (1998). *Pedagogy of freedom: Ethics, democracy, and civic courage* (P. Clarke, Trans.). Rowman & Littlefield.
- Grant, W. (2021). *¡Populista!: The rise of Latin America's 21st century strongman*. Head of Zeus Ltd.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th Anniversary ed.). Paulist Press.
- Hamill, H. M. (Ed.). (1992). *Caudillos: Dictators in Spanish America*. University of Oklahoma Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.



- Hidalgo, J. S. (2012). Latin America: In search of collaborative approaches to leadership. In H. Owen (Ed.), *New thinking on leadership: A global perspective* (pp. 101-110). Kogan Page.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hoppe, M. H., & Bhagat, R. S. (2008). Leadership in the United States of America: The leader as cultural hero. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. J. House. (Eds.), *Culture and leadership across the world* (pp. 475-544). New York.
- House et al., Robert J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The globe study of 62 societies*. Sage Publications.
- Irawanto, D. W., Ramsey, P. L., & Tweed, D. M. (2013). The paternalistic relationship: Authenticity and credibility as a source of healthy relationships. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 1-11. <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol6/iss1/5>
- Irving, J., & McIntosh, T. (2010). Investigating the value and hindrance to servant leadership in the Latin American context: Initial findings from peruvian leaders. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2(1), 1-16. <https://doi.org/10.1.1.1076.9847>
- JOC Internationale. (1965). *The enquiry method*. Retrieved July 27, 2022, from <https://www.josephcardijn.com/en/item/2826>
- Kryzaneck, J. S. (1992). *Leaders, leadership, and U.S. Policy in Latin America*. Westview Press.
- Laloo, E. (2022). Ubuntu leadership: An explication of an afrocentric leadership style. *The Journal of Values-Based Leadership*, 15(2). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1383>
- Lenartowicz, T., & Johnson, J. (2002). Comparing managerial values in twelve Latin American Countries: An exploratory study. *Management International Review*, 42, 279-307. <https://www.jstor.org/stable/40835925>
- Lenartowicz, T., & Johnson, J. (2003). A cross-national assessment of the Latin America values managers: Contrasting hues shades of gray. *Journal of International Business Studies*, 34, 266-281. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400032>

- Lyons, B. J. (2006). *Remembering the hacienda: Religion, authority, and social change in highland Ecuador* (1st ed.). University of Texas Press.
- MacQuarrie, K. (2007). *The last days of the Incas*. Simon & Schuster.
- McChrystal, S. A., Eggers, J., & Mangone, J. (2018). *Leaders: Myth and reality*. Portfolio/Penguin,.
- McClellan, J. (2022). Post pandemic leadership in Latin America: Responding to wicked problems using adaptive leadership in organizational contexts. *Estudios de Administración*, 29(1), 52-65. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.65372>
- McClellan, J. L. (2016). Exploring the cultural foundations of leadership in Ecuador. *Journal of International Business Disciplines*, 11(1), 20-35. <https://doi.org/10.4337/lath.2017.01.01>
- McClellan, J. L. (2017). Precolonial indigenous leadership: Exploring the foundations of leadership culture in Ecuador. *Leadership and the Humanities*, 5(1), 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/lath.2017.01.01>
- McClellan, J. L. (2023). Modeling the leadership of Leonidas Proaño: An alternative model to the traditional caudillo style of leadership in Latin America. *International Leadership Journal*, 15(1), 3-34. <http://internationalleadershipjournal.com/>
- McIntosh, T. (2011). *Leadership Peruvian style: How Peruvians define and practice leadership*. iUniverse.
- Mendenhall, M. E. (2018). Leadership and the birth of global leadership. In M. E. Mendenhall, J. S. Osland, A. Bird, G. R. Oddou, M. J. Stevens, M. L. Maznevski, & G. K. Stahl (Eds.), *Global leadership: Research, practice, and development* (3 ed., pp. 3-27). Routledge.
- Muller, H. J., & Rowell, M. (1997). Mexican women managers: An emerging profile. *Human Resource Management*, 36(4), 423-435. <https://doi.org/10.1080/00208825.1998.11656734>
- Mustafa, G. (2015). The emergence of leader-society value congruence: A cross-cultural perspective. *The Journal of Values-Based Leadership*, 8(2), 1-20. <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol8/iss2/5>
- Ordoñez, M. U., Bustamante, M. A., & Campo, R. M. (2017). Factores de liderazgo en la fiebre del oro en la region sur del Ecuador. *Informacion Technologica*, 28(3), 147-156. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000300016>
- Osland, J. S., Franco, S. D., & Osland, A. (1999). Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 219-234. <https://doi.org/10.1177/105649269982018>

- Osland, J. S., Snyder, M. M., & Hunter, L. H. (1998). A comparative study of managerial styles among female executives in Nicaragua and Costa Rica. *International Studies of Management and Organizations*, 28(2), 54-73. <https://doi.org/10.1080/00208825.1998.11656734>
- Quinn, R. E. (2015). *The positive organization: Breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs* (First Edition. ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Reid, M. (2007). *Forgotten continent : The battle for Latin America's soul*. Yale University Press.
- Romero, E. (2004). Latin American leadership: El patron y el lider moderno. *Cross Cultural Management*, 11(3), 25-37. <https://doi.org/10.1108/13527600410797828>
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.
- Salomon, F. (1986). *Native lords of Quito in the age of the Incas: The political economy of north andean chiefdoms*. Cambridge University Press.
- Salzman, R. (2015). News media consumption and political behavior in Latin America. *Journal of Politics in Latin America*, 7(2), 71-98. <https://doi.org/10.1177/1866802x1500700203>
- Sands, J. (2018). Introducing Cardinal Cardijn's see-judge-act as an interdisciplinary method to move theory into practice. *Religions*, 9, 129. <https://doi.org/10.3390/rel9040129>
- Semler, R. (1993). *Maverick: The success story behind the world's most unusual workplace*. Warner Books.
- Spillan, J. E., Virzi, N., & Garita, M. (2014). *Doing business in Latin America: Challenges and opportunities*. Routledge.
- Stricker, A., Westhauer, T., Sheets, T., Hawkins-Scribner, T., Calongne, C., & Truman, B. (2018). Values-based network leadership in an interconnected world. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1), 1-21. <https://doi.org/10.22543/0733.111.1210>
- Takaki, R. T. (2008). *A different mirror: A history of multicultural America* (1st rev. ed.). Back Bay Books/Little, Brown, and Co.
- Vidal, G. G., Campdesuner, R. P., Rodriguez, A. S., & Vivar, R. M. (2017). Contingency theory to study leadership styles of small businesses owner-managers at Santo Domingo, Ecuador. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-11. <https://doi.org/10.1177/1847979017743172>
- Vliert, E. V. d., & Smith, P. B. (2004). Leader reliance on subordinates across nations that differ in development and climate. *The Leadership Quarterly*, 15, 381-403. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.008>

- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20, 358-370. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.005>
- Zarate, R. A., & Matviuk, S. (2012). La inteligencia emocional de los lideres latino americanos: Comparacion entre Chile y Colombia. *REAL*, 1(1), 43-50. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/homevol1no1.htm>



# FACTORS AFFECTING HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEMS' EFFECTIVENESS IN THE SOUTH AFRICAN PUBLIC HEALTH SECTOR

FACTORES QUE AFECTAN LA EFECTIVIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA SALUD PÚBLICA DE SUDÁFRICA

**JEL Classification:** I15, J53, O15, O32, Q55

**Received:** January 1, 2023 | **Accepted:** May 19, 2023

**Cite this article as:** Udekwe, E., & Iwu, C. G. (2023). Factors Affecting Human Resource Information Systems' Effectiveness in the South African Public Health Sector. *Estudios de Administración*, 30(1), 39-66.  
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2023.69410>

---

**Emmanuel Udekwe**

Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa

Email: [emmaudekwe@gmail.com](mailto:emmaudekwe@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6378-4365>

**Chux Gervase Iwu**

University of the Western Cape, Cape Town, South Africa

Email: [cgiwu@uwc.ac.za](mailto:cgiwu@uwc.ac.za)

<https://orcid.org/0000-0002-6290-9864>

---

## Abstract

Systems for managing human resources such as Human Resource Information Systems (HRIS) are thought of as change enablers that help organisations gain a competitive edge. The health sector has a significant need for effective HR practices, which often stimulate research projects. It is interesting to note that despite the focus of researchers and HR practitioners on the advantages of using an HRIS in the health sector, it is still not clear how this system can be used to its full potential to support workforce sustainability in South Africa's public health sector. Based on this, the study seeks to determine the factors that affect the effectiveness of HRIS in the health sector. A partially integrated mixed-method research was conducted through a combination



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

of qualitative and quantitative examination. Data was gathered from four (4) selected public hospitals in the Western Province of South Africa and (87) participants were purposively selected from the hospitals. The questionnaire was completed by forty-six (46) persons, while forty-one (41) people were interviewed. According to the findings, the South African public health sector makes use of Persal as the preferred HRIS and several factors that deprive its effectiveness were identified as being from 'an outdated system', which is manually operated and compromising information security, to name a few. The study proposes that these factors be addressed to improve HRIS utilisation and skilled health employee engagement.

**Keywords:** Human resource information systems, effective HRIS, sustainable workforce, system acquaintance, system enhancement, South African health.

## Resumen

Los sistemas de gestión de recursos humanos, como los sistemas de información de recursos humanos (HRIS), se consideran facilitadores del cambio que ayudan a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva. El sector de la salud tiene una gran necesidad de prácticas eficaces de recursos humanos, que a menudo estimulan los proyectos de investigación. Es interesante notar que a pesar del enfoque de los investigadores y profesionales de recursos humanos sobre las ventajas de usar un HRIS en el sector de la salud, todavía no está claro cómo se puede usar todo el potencial de estos sistemas para apoyar la sostenibilidad de la fuerza laboral en la salud pública de Sudáfrica. Con base en esto, el estudio busca determinar los factores que inciden en la efectividad de HRIS en el sector salud. Se llevó a cabo una investigación de método mixto parcialmente integrado a través de una combinación de metodologías cualitativa y cuantitativa. Los datos se recopilaron de cuatro (4) hospitales públicos seleccionados en la provincia occidental de Sudáfrica y (87) participantes fueron seleccionados de los hospitales. El cuestionario fue completado por cuarenta y seis (46) personas, mientras que cuarenta y una (41) personas fueron entrevistadas. Según los hallazgos, el sector de la salud pública de Sudáfrica utiliza Persal como el HRIS preferido y se identificaron varios factores que priven a su eficacia y son considerados de "un sistema obsoleto", que se opera manualmente y compromete la seguridad de la información, por nombrar algunos. El estudio propone que estos factores se aborden para mejorar la utilización de HRIS y la participación de los empleados de salud calificados.

**Palabras clave:** South African health (Sistemas de información de recursos humanos (SIRH), SIRH efectivos, fuerza laboral sostenible, conocimiento del sistema, mejora del sistema, salud sudafricana.

## 1. Introduction

It is recognised that a variety of factors influence organisational transformation. These factors might be internal or external. Administrative, new emphasis, and/or workforce considerations are internal factors, while rivals, customers, and governmental restrictions are external factors. The workforce and its management are necessary components in any value chain transformation. Human Resource Information Systems (HRIS) are seen to be change facilitators for Human Resource Management (HRM) to gain a competitive edge (Das & Barman, 2018; Warui, Mukulu, & Karanja, 2015; Al-Zagheer, 2017; Iwu, Allen-Ile, & Ukpere, 2012; Trinovianti & Ruslan, 2021).

HRIS aids in gathering, storing, analysing, and disseminating data on human resources (Kavanagh, Gueutal, & Tannenbaum, 1990:13). However, because managing staff may be a difficult endeavour, the usefulness of information systems (IS) in managing human resources (HR) resides in their capacity to simplify the process (Udekwe, Iwu, de la Harpe & Daramola, 2021a). Therefore, the effectiveness of HRIS may be a crucial strategic activity in any economy, and the need to implement such an information system might energise the provision of an effective healthcare service (Sultan, Mannan, & Jabeen, 2021; Zakumumpa, Taiwo, Muganzi, & Ssengooba, 2016).

According to Anthony & Balu (2018), there is an increasing need for effective HRIS performance, which usually sparks a variety of research projects. According to Wright, Mahony, & Cilliers (2017), various studies have shown the advantages of a good HRIS in the health sector. The manual recording of patient and personnel data within public healthcare is condemned by Haule & Muhanga (2021). They contend that this hinders the efficiency of HRIS since certain crucial data of patients and the workforce may be lost or not recorded when required for effective decision-making (Anupam & Sharma, 2017; Matimbwa, Shillingi, & Masue, 2021). An example is the Life Esdimeni disaster in the South African health system, where several mentally sick patients were erroneously transferred from licensed to unlicensed facilities, resulting in the deaths of over 140 of those patients, some of whom are still unaccounted for to date (Timeslive, 2018; Udekwe, Iwu, de la Harpe & Daramola, 2021b). Thus, unfavourable material should not be disregarded, even if it is proven that the public healthcare management's carelessness played a significant role in this catastrophe (Dhai, 2018). Perhaps, identifying avoidable life-threatening errors in the health sector might be made easier with the use of an effective HRIS (Aletaibi, 2016; Keogh, 2014). The inadequacy of information systems in the health sector could result in the needless loss of human lives (Abbas, 2020; Dhai, 2018).

Interestingly, while information systems and human resources practitioners emphasise the advantages of adopting an HRIS in the health sector, it is even more important to comprehend the barriers to effective HRIS deployment in the South African health sector (Suryanarayana & Bhusal, 2019). This knowledge is crucial because it makes it possible to address problems regarding HR management more effectively and promptly (Gautam, 2017; Gavurová, Balloni, Tarhaniová, & Ková, 2018). Furthermore, excellent management, effective workforce planning, and retention tactics could provide favourable results in promoting the necessity of a robust health sector in any economy (Adams, Ryan, & Wood, 2021; Maduagwu & Ugwu, 2018; Mayende & Musenze, 2018).

Due to the significance and usefulness of maintaining human resources, the public health sector would be one of the most important sectors in a sustainable economy

(Iwu, 2013; Muthoka, 2016) because there is a clear connection between economic progress and human resources in the health sector. The health sector is seen as one of Africa's most valued, fastest-growing, and most important sectors for both economic and social development (Mayende & Musenze, 2018; Iwu, Choto, & Tengeh, 2019). As a result, HRIS may be used by governments to make decisions concerning the state of the health workforce in their nations (Maruru, 2014; Kuyo, Muiruri, & Njuguna, 2018). According to Udekwe et al. (2021b), the health sector is made up of all organisations, institutions, and resources that are used and managed to enhance healthcare in a country. Consequently, investment in HRIS should be seen as a significant component used to assess the sector's overall efficiency (Iwu & Benedict, 2013; Many, Sahay, Braa, & Shisia, 2018).

Given the importance of HRIS in the health sector to an economy, research on the factors influencing its usage is necessary to ascertain how it will affect productive workforce management and the sector as a whole (Tursunbayeva, Pagliari, Bunduchi, & Franco, 2015; Mawaddah & Retnowardhani, 2023). This allows for the discovery of the dynamics of influencing the usage of HRIS to support HR tasks in the health sector (Alam, Masum, Beh, & Hong, 2016). According to Tjoflt et al. (2018), identifying these dynamic criteria may help determine the potential of HRIS as it contributes to organisational effectiveness and efficiency via staff training, personnel planning, financial planning, administration, and analytic tools.

This study aimed to identify the obstacles preventing the successful adoption of HRIS in the South African health sector. Four public health institutions in the Western Province served as the study's focus.

Essentially, the study's main research question was: What factors affect HRIS effectiveness in the health sector?

## 2. Review of literature

The confidentiality of personal records of both patients and employees of any healthcare sector may be compromised by failing to maintain adequate patient and employee records, using antiquated systems, and manually storing data (Mlambo & Adetiba, 2017; Gavurová et al., 2018; Sirili et al., 2018; Tjoflt et al., 2018). This is the claim made by numerous researchers who focused on HRIS-related studies. Due to these circumstances, personnel in the health sector also experience job discontent (Adams et al., 2021; Zongjun, 2019). Therefore, according to researchers like Driessen et al. (2015) & Lema (2018), HRIS need to be applied in the health sector, particularly in poor nations. Their argument seems to suggest that HRIS implementation must be supported by investment in upgrades of the system including acquainting users with the system (Dlamini, 2012; Iwu & Benedict, 2013; Matsiko, 2019).

The epidemic of socioeconomic issues that plague developing countries has not been spared by the absence of effective HRIS in the health sector. The lack of manpower in the South African health sector results in workload issues, which are some of the reasons why healthcare professionals in the nation look for greener pastures elsewhere (Bester, 2018; Harsha, 2021; Iwu et al., 2012; Odebiyi, 2021). Although Tjoflt et al. (2018) think that certain healthcare professionals in Africa are proud and dedicated to their work, they are however frustrated by the demoralisation that the high worker attrition rate causes (Iwu, 2013; Kuo et al., 2021; Padarath & Barron, 2017). In agreement with Tjoflt et al. (2018), Sirili et al. (2018) claim that the absence of HRIS in the African health sector influences health professionals' choice for better employment possibilities in other continents.



The use of HRIS in the health sector will aid in the elimination of the traditional ways of managing information of the health sector workforce, which is a significant factor in the socioeconomic growth of a country. In this regard, it is useful to look at the establishment of appropriate policies for the effective use of HRIS in the health sector (Chankova, Muchiri, & Kombe, 2009). According to Chankova et al. (2009), Spero, Mcquide, & Matte (2011), and Udekwe et al. (2021a), identifying the elements that can help, with the use of HRIS, to keep a record of the health workforce and also help with tracking and monitoring their activities for retention purposes is crucial for the success of the retention policy in the health sector. This would probably lessen the recent wave of resignations in the sector, as well as help with monitoring the data and maintaining correct information (Spero et al., 2011).

According to Chakraborty (2015), the adoption of technology has been extensively acknowledged in many phases from start to assessment, implementation, and integration. The actions of recognising the need for adopting and gaining acquaintance and awareness of new technologies in organisations are included in the initiation phase. The measures required to increase worker comprehension to facilitate an effective process, however, were unreliable due to the inadequate readiness of HRIS (Dilu, Gebrselassie, & Kebede, 2017). To improve worker settings and raise knowledge and cognizance of HRIS use via workshops, education, and training, it is crucial to effectively monitor and regulate HRIS in the health sector (Kitson, 2019; Udekwe, Iwu, Daramola, & de la Harpe, 2023). According to Maduagwu & Ugwu (2018), an effective HRIS may boost productivity by allowing workers to become familiar with the necessary knowledge and abilities for HRIS access through a dependable system for workforce comfort.

Information security within the health sector is a crucial concern. Given the sensitivity of the personal information of employees in the sector, Kankaew (2021) contends that HRIS utilisation calls for effective information security. According to Spero et al. (2011), to strengthen the health sector using the HRIS, the following are required: data quality and security of information, strengthened information communication and technology (ICT) infrastructure, development of HRIS software solutions, development of an HRIS capacity to sustain the sector, and access for workers to the HRIS to eliminate manual functions.

It is one thing to have a policy that encourages the adoption and use of HRIS in the health sector, but its actual use depends on several factors such as insufficient funding, a lack of experienced workers, and a lack of commitment to the health sector, amongst others (Dilu et al., 2017). This emphasises the claim that the South African health sector seems unprepared to deploy and utilise HRIS successfully (Manya et al., 2018; Udekwe, Iwu, & de la Harpe, 2023). The latter also makes the case that the South African government should prioritise its spending on HRIS and other information system technical advancements rather than more obvious infrastructure initiatives since doing so would help elevate the health sector. Could this be seen as a major factor that deprives the successful use of HRIS in the South African health sector? This view seems to be shared by researchers like Maruru (2014), Saka (2013), and Udekwe et al. (2021b). Saka (2013) makes the case for a government-funded health workforce information system that makes it easier to design, construct, manage, and use the system well. According to Maruru (2014), government choices about health issues, particularly those about the workforce, should be supported by verified data that HRIS can provide. According to Udekwe and his colleagues (2021), a perfect HRIS should be able to manage a broad community of health workforces across its numerous subsystems with less difficulty. In summary, it is evident from the results of numerous

studies that several factors can hinder the effectiveness of HRIS in the health sector. These include government support, funding issues, a preference for outdated systems, a lack of change-related motivation, and even a lack of knowledge about the benefits of HRIS.

The WHO (2018) states that the availability of competent health staff is essential for any health sector to operate effectively. Determining the potential for an effective HRIS to promote skilled staff retention in the health sector is vital. Additionally, determining the factors that influence HRIS efficacy in the South African health sector will help achieve this objective.

### **3. Research methodology**

This study was conducted using partially integrated mixed methods. This indicates the use of qualitative and quantitative tools for data collection, analysis, and interpretation, basically using one data tool to support the other (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Due to the lack of sufficient quantitative data, this approach was chosen. A pragmatic paradigm with an abductive approach was initiated in this study (Hayton, Botma, & Heyns, 2021; Saunders et al., 2019). An abductive approach assists in collecting study data using a variety of data collection tools and methodologies to investigate the phenomena, and to identify or establish new knowledge based on the findings (Saunders & Rojon, 2014). Using interviews and questionnaires, the data was gathered from four selected public hospitals in the Western Cape Provincial Department of Health and Wellness of South Africa (WCPDHWSA).

#### **3.1. Research design**

We set out to determine the factors that influence the effective use of HRIS in the health sector of South Africa. We used the methodological practices of Beadles II, Lowery, & Johns (2005), Hamod & Majeed (2021), and Kakade & Sharma (2019) in adopting a descriptive and exploratory research design. These authors looked at HRIS-related elements in various sectors, nations, and regions. The use of the descriptive and exploratory research approach enabled us to gain fresh perspectives on factors affecting HRIS effectiveness in the healthcare sector.

#### **3.2. Research strategy**

Survey and multiple case research strategies (Booker, Austin, & Balasubramanian, 2021; Lavrakas, 2008; Yin, 2018) were initiated in this study involving four selected public hospitals in the Western Cape Provincial Department of Health and Wellness of South Africa (WCPDHWSA). In all, eighty-seven (87) people were purposively selected from the hospitals. Forty-one (41) persons were interviewed while forty-six (46) questionnaires were filled out and returned for this study. The following table shows how the participants from the chosen public hospitals are divided. The participants are all employed in the four selected hospitals and are classified in Table 1 below;

**Table 1.** List of the classification of participants in the study

S/NO	Classification of participants	Qualitative participants	Quantitative participants	Cumulative total
1	HR/ADMIN Managers/ Assistants	6	3	9
2	IT Managers/Assistants	2	2	4
3	Medical Doctors	5	6	11
4	Nurses	15	14	29
5	Pharmacists	4	10	14
6	Other health workers	9	11	20
	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>87</b>

The questions used to construct the interview guide and questionnaire were drawn from the gaps identified in the literature regarding the critical elements that enable the realisation of the research problem, research question, and objectives of the study (Lesmini et al., 2023).

A semi-structured interview guide was used to gather the qualitative data, which were subsequently transcribed manually by the researchers and analysed using Atlas-ti qualitative analysis tool to identify the data in patterns and codes (Barry, 1998; Scales, 2013; Smit, 2002; Zamawe, 2015). For the quantitative data, a multiple-type Likert-scale questionnaire was used to collect the data, captured manually by the researchers in a spreadsheet before being transferred into SPSS quantitative tool to draw the results in tables, graphs, and charts (Burns & Burns, 2008; Zaman, Radu, Răpan, & Berghea, 2021). The selected hospitals and the interviewed respondents were recognised in codes as shown in Table 2 below:

**Table 2.** List of hospitals and the interviewed respondents in the study

S/NO	Selected hospitals codes	Respondents codes	Frequency	Percentage	Valid percentage	Cumulative percentage
1	M Hospital	M01 – M09	9	22.0	22.0	22.0
2	R Hospital	R01 – R15	15	36.6	36.6	58.5
3	E Hospital	E01 – E13	13	31.7	31.7	90.2
4	D Hospital	D01 – D04	4	9.8	9.8	100.0
	<b>TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

### 3.3. Ethics

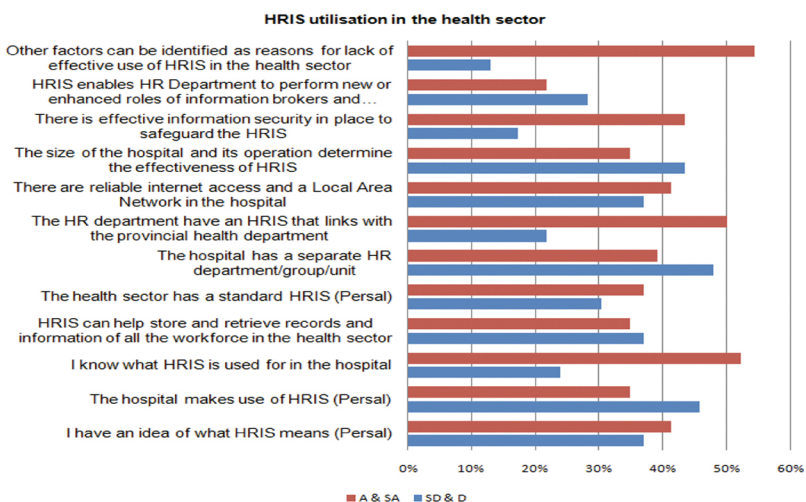
The Western Cape Provincial Department of Health and Wellness of South Africa and the research office of the Cape Peninsula University of Technology of South Africa awarded the researchers ethical clearance and study approval. According to Rubin & Babbie (2014), ethical conduct involves a mutual understanding between a researcher and the study participants on issues relating to (i) voluntary participation, (ii) no harm to the participants, (iii) anonymity, (iv) confidentiality, (v) deception,

(vi) beneficence, (vii) justice, (viii) informed consent, and (ix) right to privacy. The researchers completely adhered to the terms of the ethical agreement (Morse & Cheek, 2014; Udekwe & de la Harpe, 2017). Additionally, the questionnaire did not require participants' personal information.

## 4. Results and analysis

The purpose of this study was to determine the factors affecting HRIS effectiveness in the South African public health sector. Both qualitative and quantitative methodologies were used in the study to obtain the data. The quantitative analysis is shown in Figure 1, and the qualitative analysis is shown in Figure 2. The data analysis summary is shown in Figure 3. Figure 1 below is a depiction of responses from the questionnaires:

**Figure 1.** Quantitative analysis of HRIS usage in the health sector



### 4.1. Quantitative analysis

According to Figure 1 above, 41% of the quantitative participants seem to comprehend what HRIS stands for in terms of usage, while 52% are similarly knowledgeable of how HRIS may change the health sector. It was also evident that Persal, the HRIS is partially accessible at some public hospitals, and not widely used. Given that several participants (46%) mentioned that their hospital does not make use of any form of HRIS, we assert this statement. A modest proportion of participants (37%) who mentioned that Persal was their typical HRIS, once again, supports this. Persal is an outdated HRIS that is utilised in the public health sector (Zondi & Day, 2019), which is unable to satisfactorily address the demands of modern public hospitals (Mathews, 2017). Due to a heavy reliance on manual interventions, a lack of technological advancements, and a lack of support structures to advance HRIS technology in the health sector, some participants (28%) noted that the system does not allow the HR department to perform new or enhanced roles of information

dissemination in the health sector. A further 48% indicated the unavailability of an HRD in their hospitals, which is a great concern.

In terms of security concerns as a potential factor in the limited use of HRIS, difficulties with security that came up in some of the participants' responses might play a role. For instance, 37% highlighted that common mistakes and omissions in processes like payslips were grave issues that jeopardised the privacy of individuals. Although passwords are used by users to access the system, 44% of participants made it known that they are not completely confidential, suggesting that Persal may have limitations in this area since it is an antiquated system. Also, 45% disagreed with the question asked about the impact of hospital size in determining the effective use of HRIS.






































Furthermore, since the surveys included open-ended questions, the majority of participants (55%) identified other factors that affect the poor use of HRIS in the public health sector of South Africa. These open-ended inquiries included themes such as the absence of self-service, access to Persal, inadequate technology infrastructures, and a lack of government assistance. These factors play a part in the health sector's improper usage of HRIS.

#### ***4.2. Qualitative analysis***

The interview schedule included eight (8) questions that were asked to answer the main research question on the study issue as supported by the gaps in the literature, as well as information on the factors affecting HRIS usage. In Figure 2, which served as the analysis of the evidence from the interview guide, the questions are listed item by item. To display the replies given during the interviews, codes and cases were gathered from the objects. The coding sheet and the percentage frequency of the codes and cases derived from Atlas-ti are shown in Figure 2 below, to illustrate the study's strength and support.



**Figure 2.** Categories and codes on factors affecting HRIS usage in the health sector

	Count	% Codes	Cases	% Cases
 HRIS knowledge across organisational levels				
 Lack of HRIS knowledge	17	5.3%	14	34.1%
 HRIS not used	1	0.3%	1	2.4%
 Possession of HRIS knowledge	29	9.0%	26	63.4%
 Awareness of HRIS use				
 Inadequate awareness of HRIS	20	6.2%	17	41.5%
 Aware of use of Persal, PAMIS	24	7.5%	17	41.5%
 Not aware of HRIS use	20	6.2%	15	36.6%
 Yes HRIS is used. ESS for leave	6	1.9%	4	9.8%
 Existence of an HR unit at hospital level				
 New employees not sure	1	0.3%	1	2.4%
 Does not exist	14	4.4%	14	34.1%
 Yes. Just an officer	3	0.9%	3	7.3%
 Not well informed	7	2.2%	5	12.2%
 Yes	24	7.5%	19	46.3%
 Number of people using HRIS use				
 Not sure	3	0.9%	3	7.3%
 Hospital size and effectiveness of HRIS use				
 Large staff complement lead to minimum personal interaction	29	9.0%	28	68.3%
 I dont think so	4	1.2%	4	9.8%
 I dont know	7	2.2%	7	17.1%
 Information security and HRIS				
 Yes. password	13	4.0%	12	29.3%
 Not aware	13	4.0%	12	29.3%
 No security	4	1.2%	4	9.8%
 Thinks there is security	10	3.1%	9	22.0%
 Thinks it does	4	1.2%	4	9.8%
 Enhancement of HR functionality through HRIS				
 Disagrees	3	0.9%	3	7.3%
 Does not know	18	5.6%	18	43.9%
 Agree	15	4.7%	15	36.6%
 Reason for ineffective use of HRIS				
 Unwillingto change from traditional paper based HRM	12	3.7%	12	29.3%
 Absence of a distinct HR Unit	5	1.6%	5	12.2%
 No HRIS training	10	3.1%	9	22.0%
 Lack of funds	1	0.3%	1	2.4%
 None that I know	4	1.2%	4	9.8%

#### 4.2.1. Analysis of the qualitative data

##### a) Knowledge of HRIS among healthcare professionals

Based on the responses from the transcribed interviews in Figure 2 from the first question, knowledge of HRIS across the healthcare organisational level shows 34% of the respondents claiming a lack of knowledge about HRIS in the sector. This was linked to a lack of knowledge and comprehension of information systems used in the health sector. Although 63% of the respondents said they are knowledgeable of what HRIS is, it still does not assist in increasing effective usage in the health sector. Based on this, Interviewee R12 states that “the HRIS in use is unreliable, but they have a notion of what HRIS (i.e., Persal) signifies”. “The HRIS used in South Africa’s public health sector is the Persal system, however, the system is outdated”, says Interviewee R04. The opinions of Interviewees R12 and R04 demonstrate that there is a misperception of information in the sector as a whole as a result of a lack of knowledge and education,

unreliability, and lack of upgrade of HRIS and how it affects the enhancement of employees' quality of service in the health sector.

b) HRIS usage awareness in hospitals

The replies in Figure 2 showed that 42% of the respondents were aware of their use of the Persal system as the HRIS. 10% of respondents also said that Persal is used to record their leave information, demonstrating their knowledge of Persal as an HRIS for leave recording and other HR-related concerns. However, 42% of the respondents stated the inadequacy of HRIS cognizance and 37% indicated their unawareness of HRIS used in the sector, which means that a total of 79% of respondents admitted to being unprepared and uninformed about how HRIS is engaged in the health sector. Could this possibly be related to a lack of education, employees' inability to use Persal, a lack of awareness regarding HRIS, and manual system support interventions? "In most public hospitals, they do not make use of HRIS, but they do have someone who does the HR duties manually and sends the paperwork to the substructure health facilities," claims Interviewee E13. According to Interviewee R02, "They do not know the HRIS in use, but they do have an idea that their leave is collected and transmitted to the substructure health facilities to capture on a system." Due to employees' limited access to HRIS (Persal), Interviewees E13 and R02 appear to indicate a lack of understanding about HRIS use. It hurts the usage of HRIS when certain HR operations are carried out manually and papers are delivered to a substructure health facility to be captured on Persal.

c) Presence of HR departments in hospitals

This important category tried to identify the causes of significant structural changes within the HR functions. It was also in line with the idea that the HR department needed to be properly structured for HRIS to be used effectively in public hospitals. In Figure 2, 34% of respondents mentioned that most of the public hospitals do not have fully fledged human resource departments (HRD). Also, 12% and 2% of respondents made it known that they are ill-informed as well as unsure if HRD even exists in public hospitals. This might imply that a lack of seriousness and subpar infrastructure development in the sector was to blame for the absence of HRD in most public hospitals in South Africa.

However, 46% and 7% of the respondents who were interviewed said that even though they do not have an HRD in their hospitals, they do have an employee that does HR tasks manually without the use of an HRIS (Persal), which is unethical in light of the effectiveness of HRIS. Interviewee E13 states that while "their hospital does not have an HRD, they do have a contract staff that compiles all pertinent HR paperwork and delivers them to the administrative office." Interviewee D02 also mentions that "the absence of HRD at most public hospitals is due to bad infrastructures and poor policies in place to support the government's technological structures, which could need suitable government support." This shows that the majority of the selected public hospitals do not have an HRD and also do not make use of HRIS, but they do have someone (contract employee) who does HR tasks manually.

d) HRIS information security in the sector

From the sixth question in Figure 2, the respondents' concerns about information security are linked to challenges inherent in manual interventions and document filing in public hospitals. 29% and 10% of the respondents claimed they were ignorant and unaware of information security in public hospitals. Also, 22% and 10% of the respondents think there is security in place using HRIS, but are not completely sure of its existence. According to Interviewee E11, "People may sometimes stroll into the administrative office and grab out an individual's files, which highlights the insecurity of information and the lack of effective HRIS usage."

However, 29% of the respondents, highlighted that they can access HRIS (Persal) through a password. Thus, Interviewee M03 indicated that "Persal access is password-protected yet most HR administrative work is performed manually in most public hospitals, for instance, document filing." Can this be attributed to a lack of confidence in the "archaic" Persal? Perhaps, it may be beneficial to implement more advanced methods.

e) Improvement of HR functions through HRIS in hospitals

The adoption of HRIS was generally assumed to increase the efficiency of the HR functions throughout the study, thus it was crucial to find out if the respondents shared this belief. The seventh question in Figure 2's data, however, shows that 37% of the respondents believed that HRIS could improve HR operations much more than the manual method, which is still not as expected in the public health sector. Interviewee R13 said that "Persal is quite accurate on information about leave and pay at hand, however, there are minor HR-related information requests where the HR person would quickly log into the system and retrieve, yet they still scrape through paperwork in this regard." Thus, owing to the unfamiliarity and lack of access to HRIS by most healthcare employees, 44% of the respondents do not know and 7% disagreed with the use of HRIS (Persal) to enhance HR functions. "They do not know whether the current HRIS helps to improve HR services, but if they need information, they request from the HR in the substructure health facilities; nonetheless, it might be better," asserts Interviewee E05.

f) Size of hospital and effective HRIS usage

In the study, the participant's perceptions of the relationship between hospital size and the effective use of HRIS were investigated. However in Figure 2, a significant number of the interview responses (68%) of the respondents suggest that the size of the hospital is likely to have an impact on how well HRIS is used and that the high staff concentration may result in few human encounters, which would call for information technology advancements. According to Interviewee E04, "Hospitals with a larger staff complement do encounter many obstacles of not using HRIS effectively owing to lack of technical improvements." Also, Interviewee R09 made it known that "some public hospitals render 24-hour services with over 100 employees, yet they make use of low level of information systems in their health facility."

Interviewee D04 is also of the opinion that "the infrastructures present in their hospital do not give opportunity for effective use of information systems such as HRIS; instead, they would want an improvement in the infrastructures irrespective of the hospital size", he adds.

This suggests that large hospitals with a high staff concentration are more opportune to promote greater employee engagement, yet they still lack the effective

use of information systems such as HRIS to enhance their performance. Thus, the public health sector is still having trouble with the ineffective use of HRIS because of the lack of complexity of the infrastructure and technology.

g) Reluctance to change the outdated paper-based HR system

To determine if resistance to change was one of the factors contributing to the ineffectiveness of HRIS, 29% of the respondents did note that the health authorities and employees are resistant to embracing technological improvements in the public health sector. Another difficulty confronting an effective HRIS is the fact that most authorities still choose the manual, antiquated approach and hire others to handle their HR needs rather than doing it themselves.

h) Lack of adequate training

Training was another contentious subject. Respondents discussed the effect of training on the efficacy of HRIS use. According to 22% of respondents, skilled healthcare workers need regular training on the information systems used such as HRIS. This has not been possible due to non-fully functional systems in place. Interviewee R12 mentioned that “there aren’t enough computers, no HRD, and no access to self-service of which there is no need for training on information system usage.” This still shows a lack of technological infrastructure to meet the sector’s training requirements, which also poses a factor that affects the effectiveness of HRIS in the health sector.

i) Lack of funds

Despite 2% of respondents affirming that lack of sufficient funds was probably partly to blame for HRIS update failures, it is crucial to note that the government’s failure to spend more on information system updates can be responsible for the weak workforce management, which poses a factor that affects the effectiveness of HRIS in the public health sector.

#### ***4.3. Summary of findings***

Glaser & Strauss (2017) and Kolb (2014), are of the view that researchers limit their data and iteratively extract pertinent information that addresses their research objectives through sensitivity and continuous comparison of data. The overview summary of the factors influencing HRIS effectiveness in the public health sector is shown in Figure 3 below:



**Figure 3.** Summary of the factors for HRIS's effectiveness in the public health sector.

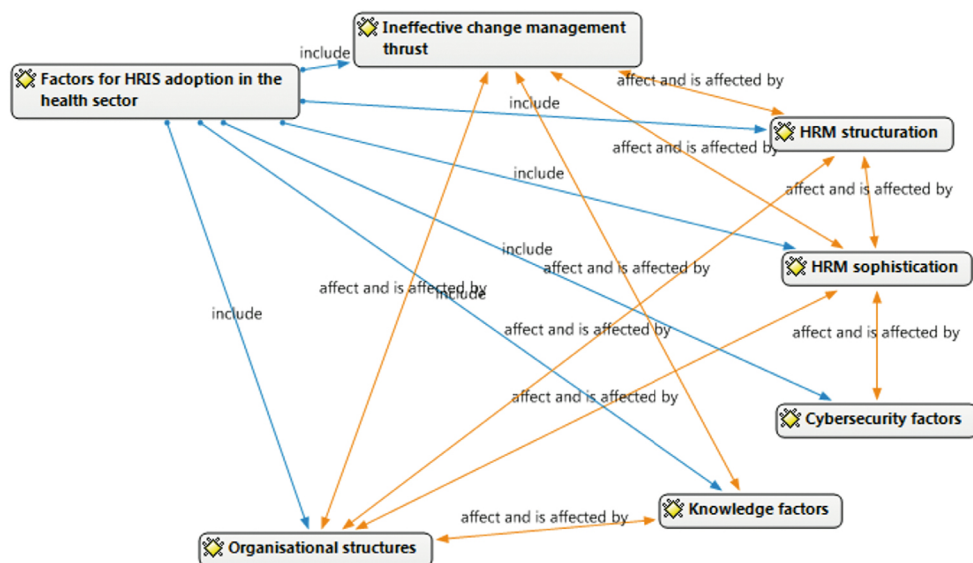


Figure 3 above depicts an overview of the findings from this study's qualitative analysis of the factors that deprive effective HRIS in the public health sector of South Africa. The findings reveal that inadequate HRM system structure, knowledge factors, HRIS complexity, insecurity factors, and a weak change management system within the public health sector are the contributing factors to the low level of effective HRIS in that sector.

Figure 3's detailed examination leads to the following suggestions:

HRIS cannot be fully effective due to poor organisational structures. These organisational structures might be compared to worn-out machinery and do not raise awareness or instruct the employees on how to utilise the HRIS. Respondents noted that the HRIS (Persal) in use was old and did not meet the modern-day needs of the public health sector workforce management.

The following are further responses that reflect both disenchantment and the outmoded character of the Persal system: "When there are more current HRIS available in the market, how can we still be using the outdated ones?" (Interviewee R09) "Nobody at this hospital will answer when you ask them about new systems implementation. There may not be. Or maybe they don't understand what you're talking about" (Interviewee E07). "I often have to manually dig through a mountain of paperwork if I am asked for the names and contact information of employees" (Interviewee R07).



## 5. Discussion

Some important points that hamper the effective utilization of HRIS are identified through the results. These include poor knowledge of the system, limited information security (trustworthiness), the fact that the system is old and not regularly updated, and poor funding. In some ways, one can find a common thread among them. For instance, a hospital facility would need funds to acquire and maintain infrastructure. It is important also to consider information security which, in our view, relates to funding and knowledge of the system. We argue that if users are familiar with a system, they will be able to operate the system with confidence. Kankaew (2021) argues that the use of HRIS should provide effective security of information in the process of managing workers' information within the health sector. Due to their unfamiliarity with the system and the fact that the majority of the selected hospitals for the study maintain HR documentation and files in cabinets, the system's effectiveness is in doubt. Interestingly, 39% (29% and 10%) of the interviewed respondents in Figure 2, indicated their unawareness as well as a feeling of insecurity using Persal. Maamari & Osta (2021), highlight the need for a less complicated system that allows users to familiarise themselves with it.

Operating a system goes hand in hand with some form of training on how the system should be used. Chakraborty (2015) reports that familiarity, consciousness, and awareness are commonly recognized as being involved in the steps taken to start, assess, adopt, implement, and integrate a successful information system. Dilu et al. (2017) mentioned that the lack of organisational preparation for successful HRIS could be attributed to a lack of knowledge of HRIS and the methods intended to enhance the workforce and facilitate their responsive process to system ineffectiveness. These reactions are a result of the employees' lack of familiarity with HRIS, their lack of sufficient knowledge, and their inability to access Persal as a whole. These factors also contributed to the challenge of the difficulties of the system's efficiency. Kitson (2019) noted that the health sector needs appropriate HRIS monitoring, knowledge, familiarity, and assessment measures to enable the reorganisation and enhancement of the health sector workforce opportunities to improve. Following this, steps may be taken to raise workforce understanding and familiarity with HRIS use via workshops, education, and training to ensure efficiency in the healthcare systems.

What is clear from the foregoing is that adequate HR infrastructure that supports employee wellness must be prioritised for organisational improvement (Strohmeier & Kabst, 2009; Zongjun, 2019). That way, the health sector may be strengthened in terms of data quality, information security, improved ICT infrastructure, and readily available technological software solutions (Spero et al. 2011; Udekwe, 2016). Maduagwu & Ugwu (2018) also made it known that productive HRIS may increase output, for the convenience of the workforce. Employees should therefore be familiar with the relevant knowledge and abilities connected to HRIS access through a trustworthy system. It would be more practical to implement an effective HRIS through a system that enables self-service access for employees to reduce the work of HRD. One of the interviewees (D02) made us understand that the non-existence of HRD could be blamed on the lack of effective government policies to support technological structures.

In concluding this discussion, we believe that the current HRIS can be improved not only to align with the demands of today's workplace but also to facilitate easier

working conditions where health sector workers do not feel threatened by the insecurity of the current system and are regularly updated with the knowledge of the system. For the sector to do this, it will require adequate funding, a lighter burden, access and installation of computers and other technologies, the hiring of trained personnel, and effective training to name a few.

## **6. Conclusion and recommendations**

### **6.1. Conclusion**

It is impossible to overstate the importance of effective HRIS in the health sector given its reputation as an important human resource management support system. The workforce's existence is just as crucial to the sustainable health sector using HRIS. The lack of HRD and access to HRIS in various public hospitals, the absence of HRIS software solutions and capacity building, human error, a lack of computers and sufficient infrastructures, and manual intervention, among other things, were some of the factors that this study identified as contributing to the ineffectiveness of HRIS in the public health sector. Additionally, the ineffective application and use of HRIS undermine its ability to help improve the public health sector.

To maintain the long-term viability of the public health sector, it is possible to significantly address the aforementioned issues by evaluating the future worth of technical advancements in infrastructure and HRIS, as well as the competitive edge that these advancements may provide. Additionally, these problems contribute to the ineffectiveness of the HRIS in the public health sector, which necessitates solutions that will help in making use of effective systems for the sustainability of the health sector. This may be accomplished by making investments in the public health sector's personnel and also making sure that the use of HRIS for effective workforce management for sustainability in the public health sector continues to have a substantial strategic bearing for both the government and the health sector in general.

### **6.2. Recommendations**

The majority of the healthcare workers are clinical staff, and most of them are unaware of what goes on in HRD, HRIS, and how the system can assist them to improve their work performance in the sector, so knowledge, familiarity, awareness, acquaintance, and education on the existence of HRIS technology in the public health sector were not as prevalent as expected in the study (Scupola & Pullich, 2020; Prasetyo & Ariawan, 2023). Due to this circumstance, the majority of public healthcare professionals lacked the expertise and understanding of effective HRIS to support their work activities. However, some employees are familiar with the Persal system that the HRD uses to manage personnel information. There is a further indication of their unawareness that Persal is also an HRIS technology that can be utilised to assist in their job performance in different ways. Also, further effectiveness of HRIS and other technologies would assist them in performing their tasks without any form of interruption. But based on this study, it is not the case. The recommendation is that an education and awareness process on information systems should be implemented through a knowledge-based strategy, by allowing the public health sectors to educate and raise awareness of the effectiveness of HRIS among skilled healthcare workers (both permanent, locum, contract, and casual). Additionally, it is important to inform

healthcare workers of how effective HRIS will likely assist them to focus and improve their work performance in a competitive health sector environment.

The result also revealed that the majority of public hospitals and healthcare institutions in South Africa lack HRD and also do not make use of HRIS. However, they do have someone (usually casual staff) that attends to all HR-related tasks manually. This practice is not favourable and also does not assist in improving workforce sustainability in the public health sector. It was found that most public hospitals promote the use of manual processes for most HR tasks, particularly in hospitals with no HRD, which could be more expensive and difficult to operate than effective HRIS (Suryanarayana & Bhusal, 2019; Udekwe, 2022). It is recommended that the relevant government agencies set up strategic procedures to make sure that information system renovations are coordinated across all public healthcare institutions in South Africa, where skilled healthcare workers could access Persal through personal computers and other devices. Technological updates should also be coordinated through this avenue for effective systems to be put in place. This strategy would guarantee that healthcare workers would not be out of work and travel to other hospitals (substructure facilities) to have their HR-related queries resolved. Such travel could have a detrimental effect on the operations and functions of the public healthcare system as well as the service delivery in general.

The study also revealed that the current HRIS had security and information confidentiality scrutiny. Some of the respondents claimed the use of passwords to have access by only a few individuals and also a situation where some people could have access through other people's passwords, is also a security blunder. This study is consistent with those of George, Blaauw, Thompson, & Green-Thompson (2019), Menant, Gilibert, & Sauvezon (2021), and Rul & Bondarouk (2018). The study further portends the loss of faith in the system, as Menant, Gilibert, & Sauvezon (2021) and Rul & Bondarouk (2018) argue, the use of contract employees to handle skilled employees personal information does not bode well for workforce data confidentiality. The recommendation is that more permanent and competent personnel to perform the HR-related duties be hired. A further recommendation is to decrease inaccuracy and the burden of the HRD in the sector, and also have HRIS that the entirety of skilled employees can access. Thus, one of the top considerations in retaining people at work is that the confidentiality and security of their personal information are guaranteed. Makkink, Stein, & Bruijns (2021) assert that for systems to be effective, an appropriate documentation process using HRIS is required. It is further noted that a successful HRIS will help maintain information and keep track of what someone who logged into the system performed to enable knowledge transfer and allow subsequent users to follow the process and monitor records of their prior work.

Iwu & Benedict (2013) acknowledged that HRIS is more effective than the manual HR approach to filing and documentation, but the manual HR functions are an issue that has to be sorted out since the public health sector of South Africa is experiencing difficulty in changing its systems approach. The recommendation is that the government, healthcare management, and employees be prepared to accept technological changes that will enable the effectiveness of HRIS to support the changes and also eliminate manual HR systems in the South African public health sector, for effective Business Process Automation (BPA) to be in place. A further recommendation is a need for sufficient financial assistance from the government as well as effective training for skilled healthcare workers on how to operate enhanced

automated systems, such as HRIS, in the sector.

## 7. Limitations and implications of the study

The first lockdown implemented in reaction to an increase in COVID-19 infections had a detrimental influence on the second stage of data gathering, which included largely questionnaire collecting. Many volunteers failed to keep their promise to the study.

## Confidentiality and privacy statement

The names of the hospitals and the participants were coded to protect and maintain the confidentiality of the information sources. Written consent was issued by the participants to the researchers.

## Declaration of conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

## References

- Abbas, R. A. (2020). *Cross-Agency Communication and Information Exchange in Disaster Healthcare*. Auckland University of Technology. <https://hdl.handle.net/10292/13964>
- Adams, R., Ryan, T., & Wood, E. (2021). Understanding the Factors that Affect Retention Within the Mental Health Nursing Workforce: A Systematic Review and Thematic Synthesis. *International Journal of Mental Health Nursing*, 1–22. <https://doi.org/10.1111/inm.12904>
- Al-Zagheer, H. (2017). A Proposed Model Linking Human Resources Information Systems with Strategic Human Resources Planning to Achieve Competitive Strategy. *Asian Journal of Information Technology*, 16(6), 521–526. <https://medwelljournals.com/abstract/?doi=ajit.2017.521.526>
- Alam, G. R., Masum, A. K. M., Beh, L., & Hong, C. S. (2016). Critical Factors Influencing Decision to Adopt Human Resource Information System (HRIS) in Hospitals. *PLoS ONE*, 11(8), 1–22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0160366>
- Aletaibi, R. G. (2016). *An Analysis of the Adoption and Use of HRIS in the Public Universities in Saudi Arabia*. Coventry University. <https://core.ac.uk/download/pdf/78653029.pdf>
- Anand, S., & Fan, V. (2016). The health workforce in India. (V.-Y. L'IV Com Sàrl, Ed.), *Human Resources for Health Observer Series No. 16*. Geneva, Switzerland.: WHO Document Production Services. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/250369/9789241510523-eng.pdf>



- Antony, M., & Balu, L. (2018). Human Resource Management Issues in Hospital with Regards to Manjunath Hospital. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 5(3), 122–127. [http://ijetsr.com/images/short\\_pdf/1520496409\\_122-127-chd946\\_ijetsr.pdf](http://ijetsr.com/images/short_pdf/1520496409_122-127-chd946_ijetsr.pdf)
- Anupam, & Sharma, H. (2017). An Advancement in Healthcare Industry as Hospital Information Systems (HIS) & E-Hospital Management (E-HMS). *GJRA - Global Journal for Research Analysis*, 6(4), 641–642. <https://www.doi.org/10.36106/gira>
- Barry, C. A. (1998). Choosing Qualitative Data Analysis Software: Atlas/ti and Nudist Compared. *Sociological Research*, 3(3), 1–18. <https://www.socresonline.org.uk/3/3/4.html>
- Beadles II, N. A., Lowery, C. M., & Johns, K. (2005). The Impact of Human Resource Information Systems : An Exploratory Study in the Public Sector. *An Exploratory Study on the Public Sector*, 5(4), 39–46. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol5/iss4/6/>
- Berzenn, U. R. (2018). *The Lived Experience of Filipino Registered Nurses Seeking to Migrate Overseas*. Queensland University of Technology Brisbane, Australia. [https://eprints.qut.edu.au/118572/1/Berzenn\\_Urbi\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/118572/1/Berzenn_Urbi_Thesis.pdf)
- Bester, M. (2018). *Health Care Staff Experiences of Delayed Transfer of Critically ill Patients from an Emergency Centre in the Western Cape, South Africa*. Stellenbosch University, Cape Town. South Africa. <https://hdl.handle.net/10019.1/103715>
- Booker, Q. S., Austin, J. D., & Balasubramanian, B. A. (2021). Survey Strategies to Increase Participant Response Rates in Primary Care Research Studies. *Family Practice*, 38(5), 699–702. <https://doi.org/10.1093/fampra/cmab070>
- Burns, R., & Burns, R.. (2008). *Business Research Methods and Statistics using SPSS* (1st Ed.). England: Sage Publications.
- Chakraborty, A. R. (2015). *Determinants of Human Resource Information System Actual Usage*. Universiti Teknologi Malaysia. <https://core.ac.uk/download/pdf/225547229.pdf>
- Chankova, S., Muchiri, S., & Kombe, G. (2009). Health Workforce Attrition in the Public Sector in Kenya: A Look at the Reasons. *Human Resources for Health*, 7(58), 1–8. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-7-58>
- Das, K., & Barman, A. (2018). Human Resource Information Systems (HRIS)-The New Role of HR in the Giant Data Age. In *Innovative Research in Management of Accounting, Banking, Economics, Marketing, Tourism, Business, Human Resource, Law and Governance (IC-2018)* Organized by “Krishi Sanskriti Publications” (pp. 1–6). *Research Gate*. <https://www.researchgate.net/publication/325262561>



- Dhai, A. (2018). The Life Esidimeni Tragedy: Moral Pathology and an Ethical Crisis. *South African Medical Journal (SAMJ)*, 108(5), 382–385. <https://doi.org/10.7196/SAMJ.2018.v108i5.13232>
- Dilu, E., Gebreslassie, M., & Kebede, M. (2017). Human Resource Information System implementation readiness in the Ethiopian health sector: A cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12960-017-0259-3>
- Dlamini, K. E. (2012). *Impact of Data Quality on Utilisation and Usefulness of Integrated Human Resources Information Systems (HRIS)*. University of the Western Cape. [https://etd.uwc.ac.za/bitstream/handle/11394/3375/Dlamini\\_MCOM\\_2012.pdf?sequence=1](https://etd.uwc.ac.za/bitstream/handle/11394/3375/Dlamini_MCOM_2012.pdf?sequence=1)
- Driessen, J., Settle, D., Potenziani, D., Tulenko, K., Kabocho, T., & Wadembere, I. (2015). Understanding and valuing the broader health system benefits of Uganda's national Human Resources for Health Information System investment. *Human Resources for Health*, 13(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0036-0>
- Gautam, T. (2017). The Advantages of Using HRIS: In Optimizing Employee Performance Management. In *3rd International Conference on 'Latest Innovations in Science, Engineering and Management'* 19th February 2017. (pp. 269–276). Panjim, Goa, India: conference world. [www.conferenceworld.in](http://www.conferenceworld.in) [Accessed: 28/02/2017]
- Gavurová, B., Balloni, A., Tarhaničová, M., & Kováč, V. (2018). Information and Communication Technology in the Role of Information System of Healthcare Facility in the Slovak Republic. *Economies*, 6(3), 1–15. <https://doi.org/10.3390/economies6030047>
- George, A., Blaauw, D., Thompson, J., & Green-Thompson, L. (2019). Doctor Retention and Distribution in Post-Apartheid South Africa: Tracking Medical Graduates (2007–2011) From One University. *Human Resources for Health*, 17(100), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0439-4>
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. [books.google.com](https://books.google.com).
- Hamod, R. M., & Majeed, S. A. (2021). Effect of Green Human Resource Management Practices in Enhancing Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study of a Sample of Hospitals. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18(7), 1169–1189. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/7920>
- Harsha, H. (2021). Leadership, Organization Culture and Talent Management Leading To Talent Sustainability. *Psychology and Education*, 58(2), 10781–10793. [www.psychologyandeducation.net](http://www.psychologyandeducation.net). [Accessed: 10/04/2021]

- Haule, C. D., & Muhanga, M. (2021). Influence of Health Information Systems on Services Delivery in Public and Private Health Facilities: A Systematic Literature Review. *The Sub Saharan Journal of Social Sciences and Humanities* (SJSSH), 1(1), 25–30. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Influence+of+Health+Information+Systems+on+Services+Delivery+in+Public+and+Private+Health+Facilities%3A+A+Systematic+Literature+Review&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Influence+of+Health+Information+Systems+on+Services+Delivery+in+Public+and+Private+Health+Facilities%3A+A+Systematic+Literature+Review&btnG=)
- Hayton, Y., Botma, Y., & Heyns, T. (2021). Identifying the Support needs of Newly Qualified Professional Nurses: A Multiple Stakeholder needs Assessment. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 14, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2021.100309>
- Iwu, C. G., & Benedict, H. (2013). Economic Recession and Investment on Human Resource Information Systems (HRIS): Perspectives on Some South African Firms. *Journal of Management Development*, 32(4), 404–418. <https://doi.org/10.1108/02621711311326383>
- Iwu, C. G. (2013). An Analysis of the Reasons for Staff Turnover Amongst Paramedics in South Africa. *J Hum Ecol*, 43(3), 225–235. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09709274.2013.11906630>
- Iwu, C. G., Allen-Ile, C., & Ukpere, W. I. (2012). A Model of Employee Satisfaction Amongst Health-Related Professionals in South Africa: The Case of Western Cape Province. *African Journal of Business Management*, 6(34), 9658–9670. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/883649827088>
- Iwu, C. G., Bayari, L. S. O., & Jaiyeola, A. (2019). Exploring the [un]Likelihood of Successful Integration of Skilled and Unskilled Immigrants into the Hospitality Industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1–13. [https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article\\_60\\_vol\\_8\\_3\\_2019.pdf](https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_60_vol_8_3_2019.pdf)
- Iwu, C. G., Choto, P., & Tengeh, R. K. (2019). Sustainability Issues of Health Tourism Non-Profit- Organisations. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1–15. <https://philpapers.org/archive/IWUSIO.pdf>
- Jithitikulchai, T. (2021). Area-Based Network of Health Workers to Mitigate the Shortage of Health Workforce: A Case Mix Index Approach for Thailand. *Research Square Preprint*, 1–16. <https://assets.researchsquare.com/files/rs-288165/v1/6ffbe021-a734-4a12-a2a8-e3d0f627e6c4.pdf?c=1631878980>
- Kakade, K. S., & Sharma, N. (2019). An Exploratory Study on the Implementation of Human Resource Information System for Businesses in India Perspective. *International Journal of 360 Management Review*, 07(01), 580–594. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18136.14084>
- Kankaew, K. (2021). *Supplementary Teaching Material For IAC3309 Human Resource Management*. Suan Sunandha Rajabhat University. [http://www.elic.ssrui.ac.th/kanittha\\_ch/pluginfile.php/16/mod\\_page/content/74/HRM%20Teaching%20Material.pdf](http://www.elic.ssrui.ac.th/kanittha_ch/pluginfile.php/16/mod_page/content/74/HRM%20Teaching%20Material.pdf)

- Kavanagh, M. J., Gueutal, H. G., & Tannenbaum, S. . (1990). *The Human Resource Information System*. Boston: Pus-Kent.
- Keogh, K. (2014). Poor Record-Keeping Means NHS is Wasting Millions Overpaying Staff. *Nursing Standard*, 28(22), 9. <https://www.proquest.com/openview/efbd892515970149036832049efe8b94/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042228>
- Kitson, N. (2019). *Informal Payments in the Public Health Sector in Guinea-Bissau* (No. 564). <https://cdn.odi.org/media/documents/12949.pdf>
- Kolb, D. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. [Books.google.com](https://books.google.com).
- Kuo, C. C., Sibeko, G., Akande, M., Allie, S., Tisaker, N., Stein, D. J., & Becker, S. J. (2021). Advancing a Cascading Train-The-Trainer Model of Frontline HIV Service Providers in South Africa: Protocol of an Implementation Trial. *Addiction Science & Clinical Practice*, 16(27), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s13722-021-00236-8>
- Kuyo, R. O., Muiruri, L., & Njuguna, S. (2018). Organizational Factors Influencing the Adoption of the District Health Information System 2 in Uasin Gishu County, Kenya. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 7(10), 48–57. <http://repository.kemu.ac.ke/xmlui/bitstream/handle/123456789/1201/Richard%20Kuyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods* (Vol. 2). [books.google.com](https://books.google.com)
- Lema, M. (2018). *Readiness of Public Health Institutions on Implementation of Human Resource Information System (HRIS) and Associated Factors in Horro Guduru Wollega Zone, Oromiya Regional State of North West Ethiopia, 2018* GC. Jimma University, Ethiopia. [https://scholar.google.com/scholar?cluster=14947809460243692624&hl=en&as\\_sdt=2005&sciodt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=14947809460243692624&hl=en&as_sdt=2005&sciodt=0,5)
- Lesmini, L., Kamsariaty, Marlita, D., Sawitri, N. N., & Soehaditama, J. P. (2023). Business Software Human Resource Information System for Assistance Human Capital Performance. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)*, 2(4), 711–718. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/3430639>
- Maamari, B. E., & Osta, A. (2021). The Effect of HRIS Implementation Success on Job Involvement, Job Satisfaction and Work Engagement in SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 1–18. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2020-2298>
- Maduagwu, E. N., & Ugwu, J. N. (2018). Human Resource Information System and Organisational Effectiveness: A Study of Selected Firms in Enugu State. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 9(1), 43–60. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Maduagwu%2C+E.+N.%2C+%26+Ugwu%2C+J.+N.+%282018%29.+Human+Resource+Information+System+and+Organisational+Effectiveness%3A+A+Study+of+Selected+Firms+in+Enugu+State.&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Maduagwu%2C+E.+N.%2C+%26+Ugwu%2C+J.+N.+%282018%29.+Human+Resource+Information+System+and+Organisational+Effectiveness%3A+A+Study+of+Selected+Firms+in+Enugu+State.&btnG=)

- Makkink, A., Stein, C., & Bruijns, S. (2021). The Identification of Factors Contributing to Negative Handover Experiences of Pre-Hospital Emergency Care Personnel in Johannesburg , South Africa. *Australian Journal of Paramedicine*, 18, 1–8. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.33151/ajp.18.829>
- Manya, A., Sahay, S., Braa, J., & Shisia, B. (2018). Understanding the Effects of Decentralization on Health Information Systems in Developing Countries: A Case of Devolution in Kenya. In *IST-Africa 2018 Conference Proceedings Paul Cunningham and Miriam Cunningham (Eds) IIMC International Information Management Corporation*, 2018 (pp. 1–11). Kenya: ResearchGate. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8417376>
- Maruru, D. G. (2014). *Human Resource Information System and Decision Making in the Ministry of Health*. The University of Nairobi, Nairobi, Kenya. [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/76277/Maruru%2CDaniel%20G\\_%20Human%20resource%20information%20system%20and%20decision%20making%20in%20the%20ministry%20of%20health.pdf?sequence=3](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/76277/Maruru%2CDaniel%20G_%20Human%20resource%20information%20system%20and%20decision%20making%20in%20the%20ministry%20of%20health.pdf?sequence=3)
- Mathews, V. E. (2017). *Decentralised Human Resource Management in a District Health System: Case Studies in the Western Cape Province, South Africa*. University of the Western Cape. <https://etd.uwc.ac.za/bitstream/handle/11394/5992/Mathews%20comh.pdf?sequence=1&isAllowed=n>
- Matimbwa, H., Shillingi, V., & Masue, O. S. (2021). User Characteristics and Effectiveness of Human Resource Information System (HRIS) in the Tanzanian Local Government Authorities. *Journal Of Co-Operative and Business Studies (JCBS)*, 6(1), 188–202. [http://repository.irdp.ac.tz/bitstream/handle/123456789/91/RPIVol23\\_2.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://repository.irdp.ac.tz/bitstream/handle/123456789/91/RPIVol23_2.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Matsiko, L. (2019). *Human Resource Information System (HRIS) and the Recruitment Process in Ministry of Health, Uganda*. Management Institute. [http://umispace.umi.ac.ug:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12305/947/MATSIKO%20LIVINGSTONE\\_MPA%20RESEARCH%20REPORT.pdf?sequence=1](http://umispace.umi.ac.ug:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12305/947/MATSIKO%20LIVINGSTONE_MPA%20RESEARCH%20REPORT.pdf?sequence=1)
- Mawaddah, N. K., & Retnowardhani, A. (2023). User Technology Readiness and Acceptance of Mobile Human Resources Information Application. *Informatics Journal*, 8(1), 30–36. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Mawaddah%2C+N.+K.%2C+%26+Retnowardhani%2C+A.+%282023%29.+User+Technology+Readiness+and+Acceptance+of+Mobile+Human+Resources+Information+Application&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Mawaddah%2C+N.+K.%2C+%26+Retnowardhani%2C+A.+%282023%29.+User+Technology+Readiness+and+Acceptance+of+Mobile+Human+Resources+Information+Application&btnG=)
- Mayende, T. S., & Musenze, I. A. (2018). Ethical Leadership and Staff Retention: The Moderating Role of Job Resources in Uganda's Healthcare Sector. *SA Journal of Industrial Psychology/SA*, 1–10. <https://pubpdf.net/document/qo5grwp7-ethical-leadership-retention-moderating-resources-uganda-healthcare-sector.html>



- Menant, L., Gilibert, D., & Sauvezon, C. (2021). The Application of Acceptance Models to Human Resource Information Systems: A Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659421>
- Mlambo, V. H., & Adetiba, T. C. (2017). Effects of Brain Drain on the South African Health Sector; Analysis of the Dynamics of its Push Factors. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(4), 62–72. <https://core.ac.uk/download/pdf/288023044.pdf>
- Morse, J. M., & Cheek, J. (2014). Making Room for Qualitatively-Driven Mixed-Method Research. *Qualitative Health Research*, 24(1), 1–5. <https://doi.org/10.1177/1049732313513656>
- Muthoka, M. K. (2016). *Influence of Employee Relations Practices on Organisational Performance of Public Healthcare Sector in Kenya*. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology. <http://ir.jkuat.ac.ke/handle/123456789/2435>
- Odebiyi, I. I. (2021). Effect of Human Resource Management Practices on Turnover Intentions among Medical Practitioners. *Journal of Business and Organizational Development*, 13(1), 1–18. <https://www.cenresinjournals.com/wp-content/uploads/2021/05/Page-1-18-2021-13000.pdf>
- Okolo, O. S., & Iruo, L. A. (2021). Perceived Determinants of Brain Drain Among Mental Health Care Professionals in Specialist Health Care Facilities in Benin City. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(2), 842–858. <https://www.ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT21FEB552.pdf>
- Padarath, A., & Barron, P. (2017). *South African Health Review 2017* (20th Ed.). (P. Barron & A. Padarath, Eds.), Health Systems Trust. Durban, South Africa. <http://www.hst.org.za/publications/south-african-health-review-2017> [Accessed: 07/08/2018].
- Prasetyo, J. H., & Ariawan, J. (2023). The Role of HR Information System in Boosting the Performance of Employee. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 204–213. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1220>
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2014). *Research Methods for Social Work: International Edition*. (E. Perkins, Jaime; Dobrin, Seth; Kincaid, Suzanna; Bator, Coco; Momb, Ed.) (8th Ed.). United States: Jon-David Hague.
- Ruël, H. J. M., & Bondarouk, T. (2018). *The Intersection Between Information Technology and Human Resource Management from a Cross-national Perspective: Towards a Research Model*. In *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management: Second Edition* (2nd Ed.). (pp.339–357). <https://doi.org/10.4337/9781784711139.00025>



- Saka, M. J. (2013). Human Resources for Health Policy and Strategic Implementation Plan. *IntraHealth International Nigeria*, 1–68. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Saka%2C+M.+I.+%282013%29.+Human+Resources+for+Health+Policy+and+Strategic+Implementation+Plan.&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Saka%2C+M.+I.+%282013%29.+Human+Resources+for+Health+Policy+and+Strategic+Implementation+Plan.&btnG=)
- Saunders, M.N.K., & Rojon, C. (2014). There's no Madness in my method: Explaining How Your Research Findings are Built on Firm Foundations Coaching. *International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 74–83. <https://doi.org/10.1080/17521882.2014.889185>
- Saunders, Mark N.K, Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (8th Ed.). United Kingdom: Pearson Education Publications.
- Scales, B. J. (2013). Qualitative Analysis of Student Assignments: A Practical Look at *Atlas.ti*. *Reference Services Review*, 41(1), 134–147. <https://doi.org/10.1108/00907321311300956>
- Scupola, A., & Pullich, Z. (2020). Business Legitimacy and Adoption of Human Resource Information Systems in Danish SMEs. *Handbook of Business Legitimacy*, 1–13. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-68845-9\\_116-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-68845-9_116-1)
- Sirili, N., Frumence, G., Kiwara, A., Mwangi, M., Anaeli, A., Nyamhanga, T., ... Hurtig, A. (2018). Retention of Medical Doctors at the District Level: a Qualitative Study of Experiences from Tanzania. *BMC Health Services Research*, 18(260), 1–10. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-018-3059-0>
- Smit, B. (2002). *Atlas.ti* for Qualitative Data Analysis. *Perspectives in Education*, 20(3), 65–76. [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/4813/Smit\\_Atlas\(2002\).pdf?sequence=1](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/4813/Smit_Atlas(2002).pdf?sequence=1)
- Spero, J. C., Mcquide, P. A., & Matte, R. (2011). Tracking and Monitoring the Health Workforce: A New Human Resources Information System (HRIS) in Uganda. *Human Resources for Health*, 9(6), 1–10. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-9-6>
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Organizational Adoption of e-HRM in Europe: An Empirical Exploration of Major Adoption Factors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 482–501. <https://doi.org/10.1108/02683940910974099>
- Sultan, M. F., Mannan, M. A., & Jabeen, M. (2021). Perceived Implications of HRIS on HR Operation During the Face of Pandemic (COVID-19): A Descriptive Analysis Based on Survey from Faculty Members of Heis of Karachi. *International Journal of Management (IJM)*, 12(6), 240–249. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.6.2021.0021>
- Suryanarayana, A., & Bhusal, R. L. (2019). Factors Influencing Successful Adoption and Use of Human Resource Information System: An Exploratory Study. In 7th *International Conference on Contemporary Issues in Management* (22nd & 23rd February, 2019) (pp. 1–14). Banagalore.

- Timeslive. In the Arbitration Between Families of Mental Health Care Users Affected By the Gauteng Mental Marathon Project and National Minister of Health of the Republic of South Africa. (2018). <http://section27.org.za/>. [Accessed: 19/02/2018]
- Tjoflåt, I., Melissa, T. J., Mduma, E., Hansen, B. S., Karlsen, B., & Søreide, E. (2018). How do Tanzanian Hospital Nurses Perceive their Professional Role? A Qualitative Study. *Nursing Open*, Published by John Wiley & Sons Ltd., 1–6. <https://doi.org/10.1002/nop2.139>
- Trinovianti, R., & Ruslan, S. (2021). Implementation Human Resource Management in Improving Competitive Advantage of PT CSI. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science (DIJEMSS)*, 2(4), 614–629. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4.812>
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Bunduchi, R., & Franco, M. (2015). Human Resource Information Systems in Healthcare: A Systematic Review. *Edinburgh Research Explorer*, 1–14. <https://ris.utwente.nl/ws/files/253097766/Tursunbayeva2015human.pdf>
- Udekwe, E. (2022). *Effective Utilisation of Human Resource Information Systems in the South African Health Sector* (Issue November) [Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa]. <https://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/3670>
- Udekwe, E., & de la Harpe, A. (2017). The Use of Human Resource Information Systems in two Retail Organisations in the Western Cape, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.827>
- Udekwe, E. (2016). *The Impact of Human Resources Information Systems in Selected Retail Outlets in Western Cape*. The [Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa]. <https://hdl.handle.net/20.500.11838/2348>
- Udekwe, E., Iwu, C. G., de la Harpe, A. C., & Daramola, J. O. (2021a). A Systematic Literature Review of Human Resource Information System (HRIS) Usage in the Health System of South Africa. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 10(7), 87–115. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1424>
- Udekwe, E., Iwu, C. G., de la Harpe, A. C., & Daramola, J. O. (2021b). Descriptive Literature Review of Human Resource Information Systems (HRIS) Adoption Issues in the Health Sector, South Africa. *Research in Business & Social Science IJRBS*, 10(5), 261–275. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i5.1284>
- Udekwe, E., Iwu, C. G., Daramola, O., & de la Harpe, A. C. (2023). The Risk Implications of Ineffective Use of Human Resource Information Systems in the South African Public Health Sector. In D. S. Jat, I. A. Gambari, J. Osakwe, A.-I. Abejide, F. Oladipo, M. Ujakpa, & V. Bhaduria (Eds.), *Proceedings of International Conference on Information systems and Emerging Technologies & Data Science, Machine Learning and Artificial Intelligence*, 23–25 Nov.2022.(pp.198–224).Elsevier Inc. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4331744](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4331744)

- Udekwe, E., Iwu, C. G., & de la Harpe, A. C. (2023). Human Resource Information Systems as Strategic Tool for the Sustainability of the Public Health Sector. In *Governance as a Catalyst for Public Sector Sustainability* (pp. 158–181). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6966-8.ch008>
- Warui, C., Mukulu, E., & Karanja, K. (2015). The Influence of Management Participation on Adoption of HRIS in Teachers Service Commission (TSC) Operations in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 46–60. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i2/1462>
- WHO. (2018). Five-year Action Plan for Health Employment and Inclusive Economic Growth. (2017-2021). *Working for Health*. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272941/9789241514149-eng.pdf>
- WHO. (2021). *Job satisfaction among Syrian Health Workers in Refugee Health Centres in Turkey*. Denmark. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/338751/WHO-EURO-2020-1576-41327-56246-eng.pdf>
- Wright, G., Mahony, D. O., & Cilliers, L. (2017). Electronic Health Information Systems for Public Health Care in South Africa: A Review of Current Operational Systems. *10th Health Informatics in Africa Conference (HELINA 2017)*, 51–57. <https://doi.org/file:///C:/Users/own/Downloads/kemloh,+164.pdf>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications, Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th Ed.). SAGE Publications. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Yin%2C+R.++%282018%29.+Case+Study+Research+and+Applications%3A+Design+and+Methods&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Yin%2C+R.++%282018%29.+Case+Study+Research+and+Applications%3A+Design+and+Methods&btnG=)
- Young, D. L. (2021). Turnover and Retention Strategies Among Mental Health Workers. *Research Square Preprint*, 1–13. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-708648/v1>
- Zakumumpa, H., Taiwo, M. O., Muganzi, A., & Ssengooba, F. (2016). Human Resources for Health Strategies Adopted by Providers in Resource-Limited Settings to Sustain Long-Term Delivery of ART: A Mixed-Methods Study from Uganda. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0160-5>
- Zaman, G., Radu, C., Răpan, I., & Berghea, F. (2021). New Wave of Disruptive Technologies in the Healthcare System. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 55(1), 117–133. <https://doi.org/10.24818/18423264/55.1.21.08>
- Zamawe, F. C. (2015). The Implication of Using NVivo Software in Qualitative Data Analysis: Evidence-Based Reflections. *The Western Political Quarterly*, 27(1), 13–15. DOI: 10.4314/mmj.v27i1.4
- Zondi, T., & Day, C. (2019). Measuring National Health Insurance: Towards Universal Health Coverage in South Africa. *South Africa Health Review*, (5), 55–68. <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC-1d2ab1fdfc>

Zongjun, L. (2019). Research on Factors Affecting Employee Productivity in Shanghai. *International Journal of Management (IJM)*, 10(6), 147–160. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3523656](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3523656)

# Knowledge Management and Innovative Culture: The Examination of Chilean Firms Across Industries

**Keywords:** gestión del conocimiento, cultura de la innovación,  
adquisición de conocimiento, difusión del conocimiento.

**Received:** 2023 | **Accepted:** 2024 | **Available online:** 2025

**Cite this article as:** Acevedo Rubilar, J. & Díaz-Molina, I. (2023). Knowledge management and innovative culture: The examination of Chilean firms across industries. *Estudios de Administración*, 30(1), 67–83.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2023.71658>

---

**Juan Acevedo Rubilar**

Universidad de Los Andes, ESE Business School

[jacevedo.esse@uandes.cl](mailto:jacevedo.esse@uandes.cl)

**Iván Díaz-Molina**

Universidad de Los Andes, ESE Business School

[imolina.esse@uandes.cl](mailto:imolina.esse@uandes.cl)

---

## ABSTRACT

The article examines the impact of knowledge management on innovative culture across industries with a sample of Chilean workers from larger firms. Through multilevel models, the study confirms that acquisition, dissemination, and responsiveness to knowledge are stronger predictors of innovative culture, comprehending how innovative cultural change could be developed through the routinization of knowledge. Moreover, the paper's major contribution is to recognize that the relationship between KM and IC has differences across industries. Indeed, service firms have a higher impact on responsiveness to technology, and manufacturing companies are stronger in knowledge acquisition. Dissemination of knowledge is the only dimension with similar behavior among industries.

**Keywords:** Knowledge management, innovative culture, knowledge, acquisition, dissemination of knowledge.



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



## INTRODUCTION

Innovation in Latin America has been generally little research in contrast to other areas (Zahler, Goya & Caamano, 2018; Alvarez & Grazzi, 2018). Furthermore, innovation is a key factor in improving productivity in a region with lower growth. This region has a lagger innovative behaviour than developed economies, due to specific hindrances such as exhibiting institutional instability, difficulties accessing financing, exhibit lack of coordination or networks, lower digital transformation in companies, face informal competition (Henriquez et al., 2023; Heredia Perez et al., 2019).

This situation generates the urgency to pursue an innovative culture (IC) in Latin American firms. IC should be defined as a process to implement new thinking and discovery abilities in the firm and fosters innovation activities (Ghasemzadeh et al., 2019), allowing a positive context of cooperation, self-confidence and trust in others (Davies and Buisine, 2018).

Knowledge management (KM) is a critical concept to understand technological innovation (López-Nicolás and Meroño-Cerdán, 2011; Carneiro, 2000; Mardani et al., 2018;), and the development of innovative culture (Acevedo & Díaz-Molina, 2023; Damodaran & Olpert, 2000). Indeed, KM is linked to the process of identifying and disseminating the knowledge produced in an organization to help the implementation of organizational capacities (Krogh, 1998).

In Latin American companies, very little research has examined the relationship between KM and innovative culture. For instance, Acevedo & Díaz-Molina (2023) concluded that KM has a positive and significant impact. Through a three-dimensional model created by Darroch (2005), the study has confirmed that acquisition, dissemination, and responsiveness to knowledge are critical drivers of innovative culture, comprehending how innovative culture in emerging economies could be developed through the routinization of knowledge, easing companies to implement innovation effectively.

However, these authors did not analyze whether the relationship between KM and IC is different by industries. This is an important question since innovation has specific features in service and manufacturing firms. Tether (2005) has indicated that service companies develop innovation differently than manufacturing firms, because service organizations are focused on continuous change and soft skills, meanwhile, manufacturing companies are related to technological innovations and hard skills.

Some studies have remarked this situation in Latin American firms (Geldes, Felzensztein & Palacios, 2017; Zahler, Goya & Caamano, 2018), showing empirical evidence that industries implement distinct innovative dynamics. In Chilean firms, Alvarez, Bravo-Ortega, & Zahler (2015) showed that KIBS (knowledge-intensive business services) are more innovative than traditional services.

Following this, most research has focused on technological innovation, but there is a lack of studies related to innovation management or innovative culture. Therefore, the aim of this article is to explore the impact of KM on innovative culture across industries with

a sample of Chilean workers from larger firms. The critical contribution is to identify different industrial behaviour when firms develop routinization of knowledge that fosters values such as empowerment, creativity, cooperation and debate.

Accordingly, the mechanisms of KM to generate learning opportunities in the firm could be distinct by industries, varying the degree of development of acquisition, dissemination, and responsiveness to knowledge. Indeed, the paper's major finding identifies empirical evidence of changes across no empirical evidence about differences among manufacturing, services, and KIBS companies: manufacturing companies are stronger in knowledge acquisition, meanwhile, service firms have a higher impact on responsiveness to technology. Dissemination of knowledge is the only dimension with similar behavior among industries.

## **LITERATURE REVIEW**

### **1. Knowledge management and the routinization of knowledge**

Knowledge management (KM) is associated with recognize, distribute, reuse, and transfer of knowledge across the firm (Iandoli and Zollo, 2007; Jain and Moreno, 2013). KM as the routinization of knowledge in learning organizations is remarked by Örténblad (2002), who explained that learning is accomplished by systematization of practices, procedures, and processes. In this idea, knowledge is the organization's mind, where individuals only learned as agents of the organization and the knowledge is stored in the memory of organization (West, 1994).

The routinization of knowledge is a process highly situated and contextualized, because learning of knowledge is implemented in workplaces (Örténblad, 2002). Individual and dispersed knowledge of workers is becoming into explicit and codified through KM (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Basing on Darroch (2003), there are three dimensions of knowledge management: knowledge acquisition, knowledge dissemination, and responsiveness to knowledge. Knowledge acquisition is related to the location, generation or invention of knowledge from a variety of external sources and relationships with customers, competitors or suppliers. Knowledge dissemination is linked to the distribution and internalization of knowledge. Finally, responsiveness to knowledge indicates that the firm responds to the several mode of knowledge it has contact; therefore, the quality and timeliness of the response is a degree of firm's agility – for instance, reply to customer knowledge rapidly-

### **2. The development of innovative culture**

Schumpeter (1934) indicates that innovation refers to new combinations of knowledge, resources, equipment, and other elements; producing a process where new ideas are created and put into commercial practice. In addition, an innovative culture is linked to the process that develops new reasoning and inventing abilities in the firm and fosters innovation tasks at the level of all employees (Ghasemzadeh et al., 2019). Innovative culture triggers a favourable context of empowerment and collaboration, increasing values such as self-confidence or trust in others (Davies & Buisine, 2018). David et al (2006) highlight several elements of a successful innovation culture like diversity, understanding of new ideas from within or outside the company, organizational pride, risk-taking, freedom, trust, and strong leadership.

Firms that pretend to innovate require learning cultures for their success, developing a context where learning and discussion are encouraged, incorporating the learning openings to the organizational decision-making processes (Lopez et al., 2004; Carroll et al., 2006).

### 3. Development of Hypothesis

Based on our literature review, this research pretends to determine whether knowledge management impacts innovative culture. Therefore, the routinization of knowledge through activities and procedures could produce a cultural transformation that trigger innovative values.

The main idea is that workers observe an advantage from new knowledge management activities, experiencing the sensation of achievement that rises the likelihood that these new tasks will be maintained and become a natural practice and culture can change (Dixon 2000; Mueller, 2012). Damodaran and Olphert (2009) stress the role played by trusting, arguing that employees, exploring new ways to collaborate such as shared know-how for facilitating the transition from new pattern of behaviours or standard operating rules. Therefore, new routines passed on the newcomers' routines, making possible cultural change.

The cultural change in organizations only is possible when KM offer powerful learning opportunities to facilitate change in perceptions and thus in culture (Damodaran and Olphert, 2009; Darr and Kurtzberg, 2000). Therefore, the routinization of knowledge allows the implementation of an innovative culture.

Following Darroch' work (2005), that analysed the influence of KM on product innovation, the article proposed that KM growths innovative culture through its three dimensions: Knowledge acquisition, knowledge dissemination, and responsiveness to knowledge. Thus, we posit the following hypothesis:

**H1:** Knowledge management positively impacts innovative culture

**H1a:** Knowledge acquisition positively impacts innovative culture

**H1b:** Knowledge dissemination positively impacts innovative culture

**H1c:** Responsiveness to knowledge positively impacts innovative culture

In addition, this research aims to demonstrate that knowledge management and innovative culture is moderated by industries. Several studies have demonstrated that manufacturing and service firms innovate differently. For example, Tether (2005) showed that service organizations have centred on non-technological innovation and soft skills, meanwhile, manufacturing organizations have focused on technological innovation, the acquisition of advanced machinery, in-house R&D, and elaboration of patents. In Latin American economies, some studies have indicated that product innovation influences innovation performance across industries and organizational innovation is only related to innovative performance in the manufacturing sector (Geldes, Felzensztein & Palacios, 2017), meanwhile, scholars have discovered similar drivers of technological innovation in manufacturing and service Chilean firms (Alvarez, Bravo-Ortega & Zahler, 2015).

Following this, there is also little research about the impact of KM on IC across industries.

Indeed, the cultural change in organizations that are influenced by KM (Acevedo and Díaz-Molina, 2023) could be different in the manufacturing and service sector because they have distinct orientations to innovation. This situation could produce different learning opportunities in dimensions of KM, and therefore, acquisition, dissemination and responsiveness to knowledge should have specific implementation by industries.

In addition, we examine the effect of knowledge-intensive business services (KIBS) firms that are critical sources of innovation in organizations (Mas-Verdu et al., 2011; Shearmur, Doloreux, and Laperrie, 2015). KIBS companies engage in three main innovative functions: they are innovative activities themselves, sources of innovation, and carriers of innovation (Mas-Verdu et al. (2011). In Chilean firms, Alvarez, Bravo-Ortega, & Zahler (2015) showed that KIBS are more innovative than traditional services. Thus, we propose next hypotheses:

**H2:** The relationship between knowledge management and innovative culture, is different across industries.

**H2a:** The relationship between knowledge acquisition and innovative culture is different across industries.

**H2b:** The relationship between knowledge dissemination and innovative culture is different across industries.

**H2c:** The relationship between responsiveness to knowledge and innovative culture is different across industries.

## **METHODOLOGY**

### **1. Sampling**

We used a database provided by the ESE Business School of the University of Los Andes, that each year generates a ranking of innovation in Chilean firms. The sample covers 2015–2019 period, completing a pooled cross-sectional sample of 10,567 workers, from 69 organizations.

The sample includes firms with more than \$10 mm USD dollars in billing. We used a sample for convenience (Ghasemzadeh et al., 2019; Gil et al., 2018); considering organizations that are interested in developing innovative tasks. Several industries are in the sample such as construction education, manufacturing, real state, mining, energy, communications, financial services, transportation, among others.

The questionnaires are self-administered by email. The sample of 69 firms was achieved from 175 innovative organizations listed in the University. Targeted respondents were workers from junior-level employees to top management, meanwhile, follow-up interviews were conducted to ensure data quality.

The average of surveyed people from each firm is 134 employees. Compared to the “10th Survey of Innovation in Companies 2015-2016” of the Chilean National Institute of Statistics and the Chilean Ministry of Economy (INE, 2015), this sample is representative of large and innovative firms, considering firm’ age (mean=17), sales and number of employees (mean=687).

The questionnaire included information related to workers’ perceptions about managing innovation in the enterprise. Numerous dimensions are examined: leadership, strategy, people, organization, key assets management, product and service innovation processes,

and results. The questionnaire has 49 items which are measured through Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

At the worker level, mean of employee tenure ranging from a minimum of 1 year to more than 50 years, with an average of 10 years. 66% of the surveyed people have higher education, and 30% are executives or supervisors.

Non-response bias was examined to assess the quality of the data in the surveys. Based on Nwachukwu et al. (1997), first-round responses (75%) were compared to late responses (25%). Chi-square tests indicated no significant differences between the two groups.

## 2. Main variables

The main theoretical variables employed are four: Innovative culture, acquisition, knowledge, knowledge dissemination, and responsiveness to knowledge. These indicators are captured through Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). All these questions were adapted on existing items to measure organizational innovation that have shown strong reliability and validity (Dobni, 2008).

All these questions were derived from a polychoric factor analysis procedure to generate the constructs. Table I describes the results of the principal component factor analysis, which is more appropriate for data reduction (Tabachnick and Fidell, 2001). Table II shows the variance explained, the first eigenvalue, and the Cronbach alpha measure of reliability. The results were rotated with orthogonal varimax for better fit and to make it suitable for object clustering and discrimination (Forina et al. 1989). Factors with an eigenvalue higher than 1.0 were retained, and an absolute value of factor loadings of higher than 0.05 was employed (as suggested by Kaiser, 1958). We used Stata 17.0 as statistical program.

The dependent variable of this study is innovative culture (IC), which is defined as a process that develops new thinking and inventing abilities in the firm and influences innovation activities (Ghasemzadeh et al., 2019). The questionnaire has seven items that measure IC, which are linked to the extent to which workers share innovation beliefs and values. The factors with an eigenvalue higher than 1.0 were retained, covering 71% of the total variance, and Cronbach's Alpha is 0.93, remarking high reliability of construct.

Knowledge management (KM) is the independent variable of this study. The study utilizes Darroch model (2003) with three dimensions of KM: knowledge acquisition, knowledge dissemination, and responsiveness to knowledge.

We used four items to measure knowledge acquisition: disposition to include innovative ideas from internal and external sources; company's attractiveness toward people; cooperative alliances with suppliers and customers; and skill to recognize relevant knowledge. Factors were computed with the same process that other constructs. One factor recorded an eigenvalue higher than 1.0, covering 72% of the total variance, with higher Cronbach's Alpha (0.73).

Knowledge dissemination is examined with two questions: the distribution and internalization of knowledge. One factor recorded an eigenvalue higher than 1.0, covering 56% of the total variance, and Cronbach's Alpha is 0.62.



Responsiveness to technology represented responsiveness to knowledge. This indicator is associated to the firm' capacity and timeliness in reply to technological progress. We used two items: firm' recognition and assimilation of new technologies that can impact processes and results; and taking advantage of the technology. The factors with an eigenvalue higher than 1.0 were retained, covering 72% of the total variance, with a higher Cronbach's Alpha (0.74).

3. Control Variables

As Davies and Buisine' (2018) work, we introduced organizational variables such as leadership, strategy, organization and people. All constructs were made through questionnaire items which are rated on a 5-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Items are analysed through depicted the same procedure used for calculating IC and KM constructs, which are provided in the Appendix. Consequently, control variables are described above:

**Leadership:** Top management are in charged of organizational culture. Leaders have to introduce innovative tasks and individual in all departments (Crossan and Apadyn, 2010). Leadership was captured by four questions, the factors with an eigenvalue higher than 1.0 were retained, covering 83% of the total variance, and Cronbach's Alpha is 0.93.

**Strategy:** The firm should develop innovative lenses to achieve strategic objectives (Davila et al.,2006). Strategic was captured by four questions, the factors with an eigenvalue higher than 1.0 were retained, covering 72% of the total variance, and Cronbach's Alpha is 0.87.

Table I. Cross-loadings for research variables.

Items	Innovative culture	Knowledge acquisition	Knowledge dissemination	Responsiveness to technology
Management in this company encourages autonomy, innovation, and the freedom to take risks.	0.84			
Managers are innovators and entrepreneurs; they encourage employees to innovate, undertake, and take risks.	0.87			
This organization is a very dynamic and enterprising place. People are very committed to their work and are willing to take risk	0.87			
The cohesion of our company is a passion for innovation and the development of new products and services.	0.89			
The company emphasizes growth and new challenges. It encourages the testing of new ideas and the search for new opportunities	0.87			
The organization defines success in terms of having the most innovative and innovative products and services.	0.86			
It seeks to be leaders in innovation; In this section, you can take risks and try new things without fear of being ridiculed or blamed if things do not go well	0.78			
The company is willing to incorporate innovative ideas (both from internal partners and external individuals or companies) to define its strategies		0.72		
To strengthen the innovation plan, staff selection seeks to attract people with different experiences and knowledge than we already have in the company.		0.69		
My company actively promotes collaborative relationships with suppliers, customers, and other external actors.		0.71		
In this company, we have apparent the critical knowledge we need and do not have.		0.55		
My company has a library with experiences, projects, ideas, innovations, etc., available to be consulted by those who require it.			0.63	
The company encourages its employees to use the knowledge obtained by it.			0.63	
My company identifies and incorporates new technologies that can impact its processes and results.				0.76
In this company, we take full advantage of the technology we have.				0.77

Source: Own elaboration.

**Table II.** Factor Analysis and reliability for research variables.

Constructs	% Variance Explained	Eigenvalue	Cronbach Alpha
Innovative culture	71	5.1	0.93
Knowledge acquisition	72	1.80	0.73
Knowledge dissemination	56	1.45	0.62
Responsiveness to technology	72	1.22	0.74

Source: Own elaboration.

**People:** Organizations with higher levels of innovation should include workers who have different abilities, creative work, new ideas, and cooperative spirit (Crossan and Apadyn, 2010; Adams et al., 2006). This construct was captured by five questions, , covering 69% of the total variance, and Cronbach’s Alpha is 0.89.

**Organization:** Innovative firms should be flexible and horizontal rather than vertical and rigid. Each company should become to process-/project-oriented company (Crossan and Apadyn, 2010; Tidd y Bessant, 2001). Organization was captured by five questions, the factors with an eigenvalue higher than 1.0 were retained, covering 58% of the total variance, and Cronbach’s Alpha is 0.80.

We introduce other control variables related to the firm such as number of employees, and larger sales -dummy variable-, In addition, we use worker sociodemographic variables such as tenure of employees by year, higher education, manager job -both dummy variables-, and also survey time.

4. Analysis Strategy

A multilevel model analysis is used to confirm our hypotheses. This method implement robust standard errors to account for unmeasured, time-invariant features of the firm and within-company clustering of errors among employees. We utilized Stata 17.0 as the statistical program.

Multilevel models are suitable when people are nested within geographical areas or institutions, e.g., companies, schools, or countries, considering the group’s effects. Multilevel regressions do not underestimate the coefficients’ standard errors by adjusting group-level residuals, thereby reliably representing the phenomenon (Dorius et al., 2017). To this study, the coefficients of the employees indicators are more efficient because they are adjusted by the influence of the firms’ effects.

The regression equation (Figure 1) models individual-specific predictions of innovative

culture ( $Y_{ij}$ ) as a function of the mean innovative culture ( $\beta_0$ ), a vector of covariates ( $\beta_1 x_{ij}$ ) and measurement error partitioned into a between-firm term ( $u_{ij}$ ) and a within-firm term ( $e_{ij}$ ). Note that the equation includes the subscript,  $j$ , which identifies a company, and the additional term  $\alpha_{ij}$ , which captures all stable employee characteristics. Thus, workers ( $i$ ) are nested within firms ( $j$ ), and we can hold constant many unmeasured, invariant factors that may be associated with variation in innovative culture across individuals.

**Figure 1.** Multilevel regression equation.

$$y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 x_{ij} + \alpha_{ij} + u_{0j} + e_{ij}$$

## RESULTS

### 1. Descriptive statistics

Table III presents descriptive statistics for the research variables divided by industry. Workers of manufacturing firms are associated to sectors of foods, electrical machinery, basic metals, paper, wood, metal products, chemical products and construction. Services firms are related to real state activities, wholesale and retail trade, education and health services. Workers of KIBS companies are linked to information technologies, telecommunications, financial and banking activities.

Descriptive statistics indicate that the perceptions of workers from KIBS firms have a higher average in theoretical variables. Innovative culture has a mean of 4,09 in KIBS firms, followed by manufacturing with 3,79 and services firms with 3,56.

KM dimensions have the same tendency. Knowledge acquisition is the dimension with a higher average, achieving 4,10 in KIBS companies, meanwhile, manufacturing and services companies have an average of 3,88 and 3,74 respectively. Knowledge dissemination is the dimension with lower scores ranging from 2,88 in KIBS to 2,72 in workers from services companies. Responsiveness to knowledge has an average of 3,50 in KIBS, followed by manufacturing with 3,32 and services firms with 3,11.

Regarding control variables related to innovation management, organization is the variable with a higher average (3.99) followed by leadership (3.95) and people (3.90), meanwhile, strategy has the lower score with 3.62.

### 2. Multilevel Regressions

To test research hypothesis, we executed a random effect model. Table IV contains the findings of the multilevel analyses for innovative culture across industries. We performed an analysis with robust standard errors to evaluate heteroscedasticity and multicollinearity on the model, resulting in variance inflation factors below five and tolerance values higher than 0.1. Hence, the variables mentioned above were deemed appropriate (Field, 2013). As we use a pooled cross-sectional sample – not a panel sample – with a nested data structure, the multilevel modelling approach will address autocorrelation (Corrado and Fingleton, 2011).

**Table III.** Descriptive statistics by sector.

Variable	Manufacturing	Services	KIBS	Total
Innovative Culture	3.79 (1.02)	3.56 (1.03)	4.09 (1.02)	3.94 (1.04)
Knowledge acquisition	3.88 (0.85)	3.74 (0.91)	4.10 (0.87)	3.99 (0.88)
Knowledge dissemination	2.75 (0.74)	2.72 (0.72)	2.88 (0.77)	2.82 (0.76)
Responsiveness to knowledge	3.32 (0.87)	3.11 (0.89)	3.50 (0.87)	3.41 (0.88)
Leadership	3.85 (0.99)	3.56 (1.05)	4.08 (0.98)	3.95 (1.00)
Strategy	3.51 (1.04)	3.41 (0.98)	3.72 (1.07)	3.62 (1.06)
People	3.79 (0.99)	3.52 (1.01)	4.03 (1.04)	3.90 (1.03)
Organization	3.91 (0.91)	3.72 (0.83)	4.07 (1.01)	3.99 (0.96)
Higher education	0.65 (0.47)	0.77 (0.42)	0.67 (0.47)	0.66 (0.47)
Manager	33% (0.47)	29% (0.45)	25% (0.43)	29% (0.45)
Years of experience	10.1 (8.75)	6.90 (6.08)	10.1 (9.05)	9.98 (8.84)
Larger sales	99% (0.08)	89% (0.30)	98% (0.13)	98% (0.13)
Number of workers surveyed	4,488	470	5,465	10,423
Number of firms	33	7	29	69

Source: Own elaboration.

Model 1 shows coefficients for the whole sample, finding that the individuals’ perceptions of knowledge management dimensions are positively and significant impacting on innovative culture. Results support Hypothesis 1a about the impact of knowledge acquisition ( $\beta = 0.21$ ,  $p < 0.001$ ), Hypothesis 1b about knowledge dissemination ( $\beta = 0.17$ ,  $p < 0.001$ ), and Hypothesis 1c about responsiveness to technology ( $\beta = 0.15$ ,  $p < 0.001$ ). In addition, it is possible to observe a positive and significant effect of leadership ( $\beta = 0.20$ ,  $p < 0.001$ ), strategy ( $\beta = 0.03$ ,  $p < 0.01$ ), people ( $\beta = 0.24$ ,  $p < 0.001$ ), and organization ( $\beta = 0.09$ ,  $p < 0.001$ ). Compared to manufacturing firms, services and KIBS companies do not show a significant impact on IC.

Model 2 includes an interaction between knowledge acquisition and industries, indicating a significant effect ( $\beta = -0.02$ ,  $p < 0.05$ ), which means that manufacturing firms have a stronger effect than KIBS companies and supporting Hypothesis 2a. Model 3 includes an interaction between knowledge dissemination and industries, observing an insignificant effect and rejecting Hypothesis 2b. Finally, Model 4 shows a significant effect between the interaction between responsiveness to technology and services, indicating that services firms have a stronger impact than manufacturing companies ( $\beta = 0.07$ ,  $p < 0.001$ ). This finding support Hypothesis 2c.

CONCLUSIONS

Innovation in Latin America has been generally little research in contrast to other areas (Zahler, Goya & Caamano, 2018; Alvarez & Grazzi, 2018). Furthermore, innovation is a key factor in improving productivity in a region with lower growth. The purpose of this quantitative research was to analyze the impact of three dimensions of knowledge management of innovative culture across industries with a sample of Chilean workers

from larger firms. Acevedo & Díaz-Molina (2023) concluded that there is a positive and significant impact of KM in emerging economies, but there is no empirical evidence about differences among manufacturing, services, and KIBS companies. Therefore, the article pretends to complement this study, focalizing on industrial behaviour.

**Table IV.** Multilevel Regressions for Innovative Culture across industries.

Parameter	Innovative Culture			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Knowledge acquisition	0.21*** (0.01)	0.22*** (0.02)	0.21*** (0.02)	0.21*** (0.01)
Knowledge dissemination	0.17*** (0.01)	0.17*** (0.01)	0.18*** (0.02)	0.17*** (0.01)
Openness to technology	0.15*** (0.01)	0.16*** (0.01)	0.16*** (0.01)	0.16*** (0.01)
Services	0.03 (0.05)	0.03 (0.05)	0.03 (0.05)	0.05 (0.05)
S	0.07 (0.04)	0.07 (0.04)	0.05 (0.04)	0.07 (0.04)
Knowledge acquisition x Services		0.02 (0.03)		
Knowledge acquisition x S		-0.02* (0.01)		
Knowledge dissemination Services			0.00 (0.02)	
Knowledge dissemination x S			-0.01 (0.01)	
Openness to technology x Services				0.07*** (0.02)
Openness to technology x KIBS				-0.01 (0.01)
Leadership	0.20*** (0.01)	0.20*** (0.01)	0.20*** (0.02)	0.20*** (0.02)
Age	0.03*** (0.01)	0.03*** (0.02)	0.03*** (0.01)	0.03*** (0.01)
Size	0.24*** (0.01)	0.24*** (0.02)	0.24*** (0.01)	0.24*** (0.01)
Minimization	0.09*** (0.02)	0.09*** (0.02)	0.09*** (0.02)	0.09*** (0.02)
Higher education	-0.08*** (0.02)	-0.08*** (0.02)	-0.07*** (0.02)	-0.07*** (0.02)
Age	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)
Years of experience	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)
Per Sales	-0.09 (0.01)	-0.09 (0.01)	-0.09 (0.01)	-0.09 (0.01)
Number workers	-0.01 (0.01)	0.02 (0.03)	0.02 (0.03)	0.02 (0.03)
Survey	0.03 (0.08)	0.04 (0.13)	0.04 (0.08)	0.05 (0.08)
Survey	-0.01 (0.07)	-0.00 (0.08)	-0.00 (0.07)	0.00 (0.08)
Survey	-0.07 (0.07)	-0.07 (0.07)	-0.07 (0.07)	-0.06 (0.07)
Survey	-0.05 (0.09)	-0.05 (0.09)	-0.05 (0.09)	-0.04 (0.08)
Individuals Level variance	0.26	0.28	0.26	0.26
Company Level variance	0.02	0.02	0.02	0.02
Company	6.3%	6.1%	6.3%	6.3%
Reliability	14,230.1***	14,226.1***	14,229.4***	14,224.7***
Observations	9,314	9,314	9,314	9,314

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

Source: Own elaboration.



Accordingly, through multilevel models, i.e., random effects regressions, findings of this article indicated that individuals' perceptions of knowledge management dimensions are positively and significantly impacting on innovative culture, supporting Hypothesis 1a about the impact of knowledge acquisition, Hypothesis 1b about knowledge dissemination of knowledge and Hypothesis 1c about responsiveness to technology.

The paper's major finding of this study is to recognize that the relationship between KM and IC has differences across industries. Indeed, service firms have a higher impact in responsiveness to technology (Hypothesis 2a) and manufacturing companies are stronger in knowledge acquisition (Hypothesis 2c). Dissemination of knowledge is the only dimension with similar behavior among industries.

## 1. Implications

The article has several contributions. Firstly, we showed that the routinization of knowledge through organizational practices triggers cultural changes such as innovative values and beliefs (Damodaran and Olphert, 2009; Darr and Kurtzberg, 2000). Therefore, these daily routines of knowledge that Darroch (2003) identifies as acquisition, dissemination, and responsiveness to technology are critical to develop learning capabilities and generating culture related to debate, creativity, empowerment, and cooperation.

Another theoretical contribution is related to recognizing the effect of industries on the relationship between KM and IC in emerging economies. There is a debate about the impact of economic sector on innovation. Most research has focused on technological innovation (Geldes, Felzensztein & Palacios, 2017; Alvarez, Bravo-Ortega & Zahler, 2015; Zahler, Goya & Caamano, 2018), but there is a lack of studies related to innovation management or culture. This article gives insight into the relevant role of industries to develop routines of knowledge that impact innovation culture, remarking that manufacturing, service or KIBS firms are different behaviour to manage the association between KM and IC.

Following this, an interesting finding is that manufacturing firms are stronger in the acquisition to knowledge, which could be related to the orientation to technological innovation and their permanent collaboration with universities and research institutions (Tether, 2005). In addition, the higher coefficients of responsiveness to knowledge in service firms could be associated to the organizational agility of this type of organization to answer to customer knowledge (Darroch, 2003).

Regarding practical implications, our results suggest that the implementation of knowledge routines allows companies to develop learning capabilities that trigger an organizational environment of innovation. An innovative culture in Chilean companies is an urgent challenge, and this objective is made possible when workers identify a gain from new knowledge management tasks. KM's sophisticated practices are reflected in improved technologies written in procedures manuals, chain value systems, and practical knowledge transmitted and learned clearly. Managers should firmly influence the development of new organizational values through practices that allow employees to address learning and innovation (Gil et al., 2018).

## **2. Limitations and future research directions**

Despite the positive results, the study has some limitations related to the database. Regarding this, the sample is made from workers of larger innovative companies, and for this reason, findings should be examined since these characteristics. Next research should try to incorporate small and medium companies to achieve a representational sample.

In addition, future research should acquire a comprehensive picture of organizations in Latin American economies, expanding the sample and using longitudinal methods that better explain each company's behavior.

## REFERENCES

- Acevedo, J. and Díaz-Molina, I. (2023), “Learning organizations in emerging economies: the effect of knowledge management on innovative culture in Chilean companies”, *The Learning Organization*, Vol. 30 No. 1, pp. 37-54. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0009>
- Adams, R., Bessant, J., and Phelps, R. (2006), “Innovation Management Measurement: A Review”. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8 No. 1, pp 21-42. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.0011>
- Álvarez, R., Bravo-Ortega, C., and Zahler, A. (2015), “Innovation and productivity in services: evidence from Chile”, *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 51 No. 3, pp 593-611. <https://doi.org/10.1080/1540496x.2015.1026696>
- Carneiro, A. (2000), “How does knowledge management influence innovation and competitiveness?”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 87-98. <https://doi.org/10.1108/13673270010372242>
- Carroll, J., Hatakenaka, S. and Rudolph, J. (2006), “Naturalistic decision making and organizational learning in nuclear power plants: negotiating meaning between managers and problem investigation team”, *Organization Studies*, Vol. 27 No. 7, pp. 1037-1057. <https://doi.org/10.1177/0170840606065709>
- Corrado, C., Haskel, J. & C. Jona-Lasinio. (2011). *Productivity Growth, Intangible Assets and ICT: Some International Evidence*. European Commission.
- Crossan, M. and Apaydin, M. (2010), “A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature”, *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No 6, pp. 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F., and Evan, W. M. (1984), “Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 No.3, pp 392–409. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Damodaran L. and Olpert, W. (2000), “Barriers and facilitators to the use of knowledge management system”, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 19 No. 7, pp. 405–413. <https://doi.org/10.1080/014492900750052660>
- Darr E., and Kurtzberg, T. (2000) “An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82 No. 1, pp. 28–44. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2885>
- Darroch, J. (2003), “Developing a measure of knowledge management behaviours and practices”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 5, pp. 41-54. <https://doi.org/10.1108/13673270310505377>
- Darroch, J. (2005), “Knowledge management, innovation and firm performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. No 9, pp.101-115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Davies, M. and Buisine, S. (2018), “Innovation Culture in Organizations”, Chouteau, M., Forest, J. and Nguyen, C (Ed). *Science, Technology and Innovation Culture*, Volume 3, Wiley-ISTE, New Jersey, pp. 101-115. <https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6>

- Davila, T., Shelton, R. D., & Epstein, M. J. (2006), Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. Upper Saddle River, N.J., Wharton School Pub.
- Dixon, N. (2000), Common knowledge, Harvard Business Press, Boston. <https://doi.org/10.1145/334482.334491>
- Dorius, S., Tandberg, D. and Cram, B. (2017), "Accounting for institutional variation in expected returns to higher education", Education policy analysis archives, Vol. 25 No. 10, pp 1-35. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.3238>
- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS. Sage.
- Forina, M., Leardi, R. and Lanteri, S. (1989). "Methods of varimax rotation in factor analysis with applications in clinical and food chemistry", Journal of Chemometrics, Vol. 3 No. 1, pp 115 – 125. <https://doi.org/10.1002/cem.1180030504>
- Ghasemzadeh, P., Nazari, J.A., Farzaneh, M. and Mehralian, G. (2019), "Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance", The Learning Organization, Vol. 26 No. 3, pp. 289-303. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0139>
- Geldes, C., Felzensztein, C. and Palacios, J. (2017), "Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy", Industrial Marketing Management, Vol. 61, pp. 55-66. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.010>
- Gil, A.J., Rodrigo-Moya, B. and Morcillo-Bellido, J. (2018), "The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 39 No. 6, pp. 694-711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
- Henriquez, R., Crespo, F., Geldes, C, Alves Ferreira, T., & Castillo-Vergara, M. (2023). Impact of R&D on the Innovation of Products and Processes in Latin Countries. Axioms, 12(2), 149. <https://doi.org/10.3390/axioms12020149>
- Heredia Perez, J., Geldes, C., Kunc, M. & Flores, A. (2019), "New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru", Technovation, Vol. 79, pp. 35-55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.012>
- Iandoli, L. and Zollo, G. (2007), Organizational Cognition and Learning Building Systems for the Learning Organization, Information Science Publishing, New York, NY. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-313-5>
- Instituto Nacional de Estadísticas INE. (2015), Metodología Muestral Efectiva, IX Encuesta de Innovación. Instituto Nacional de Estadísticas, Chile.
- Jain, A. and Moreno, A. (2015), "Organization learning, knowledge performance and firm performance", The Learning Organization, Vol. 22 No. 1, pp. 14-39. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2013-0024>
- Kaiser, H. (1958), "The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis.", Psychometrika, Vol. 23, pp 187–200. <https://doi.org/10.1007/BF02289233>
- Krogh, GV (1998). Care in knowledge creation. California Management Review, 40(3), 133.
- Lopez, S., Peon, J.M.M. and Ordas, C.J.V. (2004), "Managing knowledge: the link between culture

- and organizational learning”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 6, pp. 93-104.  
<https://doi.org/10.1108/13673270410567657>
- López-Nicolás, C. and Meroño-Cerdán, A. (2011), “Strategic knowledge management, innovation and performance”, *International Journal of Information Management*, Vol. 31 No. 6, pp 502-509.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M. and Doustar, M. (2018), “The relationship between knowledge management and innovation performance”, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 29 No 1, pp. 12-26. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>
- Mas-Verdú, F., Wensley, A., Alba, M. & García, J. (2011). How much does KIBS contribute to the generation and diffusion of innovation? *Service Business*, 5, 192-212. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0110-1>
- Mueller, J. (2012), “The interactive relationship of corporate culture and knowledge management: a review”, *Review of Managerial Science*, Vol. 6 No. 1, pp. 183-201. <https://doi.org/10.1007/s11846-010-0060-3>
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(97\)80234-x](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(97)80234-x)
- Nwachukwu, S. L. S., Vitell, S. J., Gilbert, F. W., and Barnes, J. H. (1997), “Ethics and social responsibility in marketing: An examination of the ethical evaluation of advertising strategies”. *Journal of Business Research*, Vol. 39 No. 2, pp. 107–118. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00146-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00146-4)
- Örtenblad, A. (2002), “A typology of the idea of learning organization”. *Management Learning*, Vol. 33 No. 2, pp. 213–230. <https://doi.org/10.1177/1350507602332004>
- Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of economic development*. Cambridge. MA: Harvard University Press.
- Shearmur, R., Doloreux, D., & Lapierre, A. (2015). Is the degree of Internationalisation Associated with the use of Knowledge Intensive Services or with Innovation? *International Business Review*, 24(3), 457-465. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.004>
- Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). The organizational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37, 720–739.
- Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation – Integrating Technological Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons., New York.
- West, P. (1994), “The Concept of the Learning Organization”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 1, pp. 15–21. <https://doi.org/10.1108/03090599410054308>
- Zahler, A., Goya, D. & Caamano, M. (2018). *The Role of Obstacles to Innovation*. Working Paper Series Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0001505>



APPENDIX

Table AI. Summary of Factor analysis and a polychoric procedure on control variables.

Items	Leadership	Strategy	People	Organization
The management of my company (general manager + directors) integrates the concept of innovation in all the processes of this company	0.88			
The management of my company (general manager + directors) is committed to innovation: it provides resources, motivates personal initiative, among others.	0.92			
The management of my company has established and promotes innovation as one of the core values of our company	0.92			
The management of my is committed to the ongoing review of the way we innovate.	0.93			
The company has a definite and clear way to establish its strategy and to apply it integrally in the different areas of it		0.81		
The company is willing to incorporate innovative ideas (both from internal partners and from external individuals or companies) to define its strategies.		0.82		
The company has a work plan, financial resources and staff sufficient to meet innovation objectives		0.83		
The difference between the current business scenario and the ideal scenario is analyzed to define new objectives and periodic improvements.		0.86		
Staff selection seeks to attract people with different experiences and knowledge than we already have in the company			0.71	
Our personnel development policies promote technological knowledge, creativity and teamwork that support innovation			0.87	
Staff assessments include initiative and input from workers			0.84	
Recognition policies reward entrepreneurship, foster innovation and original ideas.			0.81	
The company has systems to share new ideas and innovations.			0.80	
The company encourages workers to learn about other experiences in order to support the development of innovation.			0.86	
In my company there are one or more areas with specific responsibility for innovation				0.76
In my company, the Innovation Manager is directly responsible to the General Management.				0.62
In my company there is a specific budget for innovation projects that is separate from the normal budget				0.79
In my company there are multidisciplinary teams with the responsibility of achieving innovation for the company				0.84
The pressure for results is not obstacles to innovate				0.60

Source: Own elaboration.

# Driving Digital Transformation at Banco de Chile (Case and Teaching Notes)

**Keywords:** transformación digital, Banco de Chile, estrategia.

**Received:** 2023 | **Accepted:** 2024 | **Available online:** 2025

**Cite this article as:** Lizama, F., Aranda, M., Bustos, P. & Oliva, I. (2023). Conduciendo la transformación digital en el Banco de Chile. Estudios de Administración, 30(1), 84-122.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2023.69329>

---

## Félix Lizama

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

[felix.lizama@gmail.com](mailto:felix.lizama@gmail.com)

## Manuel Aranda

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

[marandag@bancochile.cl](mailto:marandag@bancochile.cl)

## Pablo Bustos

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

[pbustose@fen.uchile.cl](mailto:pbustose@fen.uchile.cl)

## Ismael Oliva

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

[ioliva@fen.uchile.cl](mailto:ioliva@fen.uchile.cl)

---

## ABSTRACT

On October 1, 2018, Eduardo Ebensperger, CEO of Banco de Chile, was putting the final touches on the presentation he was to deliver to the Board of Directors. The meeting was scheduled for two weeks later, and nothing could be left to chance. Presenting sound and convincing arguments to obtain the Board's approval regarding the bank's new strategic guidelines was imperative.

At both the global and local levels, significant changes were taking place in the banking industry in the way products and services were delivered. These changes, combined with new regulations imposed by the Superintendency of Banks and Financial Institutions of Chile between 2013 and 2016 regarding the reduction of the Maximum Conventional Interest Rate (TMC<sup>a</sup>) (see Appendix No. 1, evolution of maximum conventional rates), had a major impact on the industry. This impact was such that some of the leading banks, such as Banco Santander and Banco BCI, began processes to close their consumer banking



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

divisions—units that served lower-income segments. Banco de Chile was not exempt from this trend.

Modernizing the bank and determining whether to continue operating the consumer division, CrediChile<sup>b</sup>, had to be assessed. Taking action was complex, as the institution's commitment throughout its 125-year history had been to the country's development and to people from all socioeconomic segments, creating opportunities to improve quality of life and thus contribute to a more inclusive and supportive society. The relationship with employees was key to management; it was continuously strengthened through training, development programs, the provision of benefits, and more.

The proposal Ebensperger would present involved improving processes and equipping Banco de Chile branches with greater technology in order to absorb the demands of CrediChile customers and customers in general, who were increasingly interested in a digital banking model. This would eventually imply a significant reduction in branches and staff. At that Board meeting, the actions initiated years earlier as part of an incipient digital transformation process also had to be evaluated.

Ebensperger had several questions, but one in particular captured much of his attention: could a new digital business model be implemented while considering the bank's existing social commitments and its commitments to its employees?

**Keywords:** Digital transformation, Banco de Chile, strategy.

## LA INDUSTRIA BANCARIA EN CHILE

La banca en Chile era una de las más desarrolladas en América Latina. Tenía presencia en todas las regiones del país, una alta penetración de mercado y su solidez financiera eran reconocidas a nivel mundial<sup>1</sup> (ver anexo N°2, ranking de solidez financiera a nivel mundial). Se atendía a todos los segmentos desde los clientes personas naturales sin renta, a través de cuentas vistas, hasta los clientes personas y PYMES con actividad comercial, así como también empresas a nivel corporativo y multinacional con todo tipo de productos y soluciones financieras.

Según la CMF<sup>c</sup>, la banca en Chile a octubre de 2018 estaba compuesta por 19 bancos, 18 privados y un banco estatal, Banco Estado. Estos actores del mercado mantenían un nivel de colocaciones de 236.897 mil millones de USD en total, lo que representaba un 83,1% del PIB nacional. El sistema contaba con un total de 24,7 millones de cuentas corrientes y vistas activas<sup>2</sup>. Además, disponía de una red de atención que presentaba más de 1.700 sucursales a lo largo del país.

A nivel general, las colocaciones estaban distribuidas en 3 tipos de créditos: comerciales, principalmente para el uso empresarial; consumo y vivienda, de uso personal<sup>3</sup> (ver anexo N°3, colocaciones bancarias entre 2011 y 2018).

<sup>a</sup> Tasa Máxima Convencional.

<sup>b</sup> División de consumo especializada en los segmentos de menores ingresos.

<sup>c</sup> Comisión de Mercado Financiero, esta reemplaza a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras a partir de junio de 2019.

El 88,7% de las colocaciones estaba concentrada en solo 6 bancos, siendo que estos mismos actores a diciembre de 2011 concentraban un 83,4% (ver anexo N°4, evolución colocaciones principales 6 bancos en Chile).

### **Tendencias en la Digitalización Financiera en Chile**

En 2017, el uso de páginas web y aplicaciones se estaba convirtiendo en el estándar dentro del mundo financiero, según datos de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras, el 70 % de los clientes bancarios utilizaba el sitio web y la mitad de ellos accedía a su banco a través de alguna aplicación móvil<sup>4</sup>. La digitalización avanzaba a pasos agigantados, para los nuevos y futuros clientes la digitalización era algo innato. Las instituciones financieras comenzaron a redirigir sus actividades para incorporar esta nueva forma de vida dentro de sus estrategias para crear nuevos productos y servicios con una propuesta de valor diferente en pro de una mejor experiencia cliente (ver anexo N°5, evolución usuarios online).

Los principales referentes de la industria bancaria comenzaron con sus propuestas digitales, buscaban las mejores formas para digitalizar sus procesos internos, bajar costos y entregar productos más atractivos. En el mercado nacional y hacia finales de 2017, banco BCI lanza una nueva aplicación con nombre de “MACH”, que se presentó como una solución financiera innovadora que servía para realizar transferencias entre contactos registrados en teléfonos móviles sin la necesidad de agregar los datos del beneficiario. Este producto revolucionó el mercado y para complementar su propuesta de valor en marzo de 2018 lanzaron la primera tarjeta virtual de prepago, con la cual se permitía realizar pagos en el extranjero en comercios como Netflix, Amazon, AliExpress, entre otros<sup>5</sup>.

Banco Santander plasmaba sus esfuerzos de digitalización en 2017 con una nueva cuenta corriente digital llamada LIFE, la que se gestionaba ciento por ciento digitalmente y estaba orientada a un segmento masivo, lo que se traducía en un bajo costo operacional y, en consecuencia, una disminución de los precios de los planes ofertados.

Banco Estado, el principal actor en atención a segmentos socioeconómicos bajos, anunciaba en 2018 un revolucionario cambio en sus plataformas digitales, incorporaban múltiples y nuevas funcionalidades en materia de contratación y administración de productos. Banco Estado representaba hasta ese entonces el 40% de la totalidad de transacciones electrónicas realizadas a nivel nacional<sup>6</sup>.

En 2018, el nuevo Banco Scotiabank, proveniente de la fusión de los Bancos Scotiabank y BBVA, utilizó su experiencia internacional importando su aplicación móvil desarrollada en Toronto Canadá, “Scotiabank GO”. La App había sido reconocida por los excelentes resultados de experiencia cliente<sup>7</sup>.

Por otro lado, y con una tendencia distinta, Banco Itaú enfocaba sus esfuerzos en buscar soluciones digitales internas en primera instancia, para luego llegar de mejor manera a sus clientes. Para ellos, crearon “Salas Digitales”, que eran espacios para desarrollar soluciones innovadoras<sup>8</sup>.

## **BANCO DE CHILE Y SU ORIGEN**

Banco de Chile se fundó en 1893. Su origen se remonta a la fusión de los Bancos de Valparaíso, Agrícola y Nacional. Durante toda su trayectoria, había ofrecido soluciones a necesidades de financiamiento, ahorro, inversión, asesoría y administración de efectivo de personas naturales y jurídicas<sup>9</sup>. Banco de Chile era uno de los principales bancos privados del país y uno de los más sólidos, así lo respaldaban distintas clasificadoras de riesgo locales e internacionales<sup>10</sup>(ver anexo N°6, clasificación de riesgo a 2018).

A lo largo de su historia, Banco de Chile había buscado contribuir al desarrollo tanto del país como de las personas. En sus más de 125 años de historia, había sido partícipe activo en múltiples hitos, tales como: crisis económicas, procesos de fusión e internalización, participación en fundaciones, respuesta a programas de emergencias, desarrollo de programas de emprendimiento, inclusión y cuidado del medioambiente, además contaba con una amplia red de voluntariado, entre otros.

En 1993 fundó CrediChile, especializado en atención de clientes de menores ingresos. En 2002, comenzó la fusión con el Banco de A. Edwards reservando está marca para atención exclusiva de clientes con altos ingresos. El mismo año Banco de Chile comenzó a transarse en la Bolsa de Valores de Nueva York. En 2008, se fusionó con CITIBANK Chile, filial de Citigroup INC. Estos fueron algunos de los hitos más relevantes a lo largo de su historia (ver anexo N°7, línea de tiempo Banco de Chile).

Hacia fines de 2018, Banco de Chile alcanzó más de 916 mil cuentacorrentistas, mantenía una red de 390 sucursales distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional y representaciones en el extranjero, contaba con más de 14 mil colaboradores y había recibido reconocimientos por la mejor banca digital y móvil del país.

### **Estructura y Toma de Decisiones**

Banco de Chile tenía una estructura divisional compuesta por áreas de negocios, control, apoyo y sus filiales (ver anexo N°8, estructura de Banco de Chile y sus filiales). Todas ellas dependían directamente de la gerencia general donde, en conjunto con el directorio, definían los lineamientos, realizaban las planificaciones y tomaban las decisiones estratégicas de la corporación. Para ir revisando y controlando las acciones, existían comités revisores a todos los niveles que contaban con la participación de directores, gerente general, gerentes de división y gerentes de áreas funcionales. Los principales comités eran de directorio, gerencia, negocios y riesgo.

Estos comités revisaban y evaluaban resultados, planificaban acciones, así como también recogían las percepciones e ideas desde las mismas áreas para discutirlos y dárselas a conocer a la gerencia general y directorio, se buscaba generar una comunicación Inter divisional.

### **Productos y Servicios**

Los productos y servicios que Banco de Chile ofrecía consideraban segmentos, según niveles de ingresos o ventas e incluía cuenta corriente, vista y digital, línea de crédito, diferentes instrumentos de financiamiento, tales como, créditos de consumo y comerciales, con y sin garantías estatales, leasing, leaseback, créditos hipotecarios, inversiones, seguros y tarjetas de créditos. Por otra parte, había desarrollado una plataforma digital para operar con los productos mencionados. Debido a la propuesta de valor segmentada, ofertaban



diferentes marcas y tipos de tarjetas, siendo las de alta gama las más solicitadas por la gran cantidad de beneficios que entregan a nivel nacional e internacional<sup>12</sup>.

Las marcas CrediChile y Banco A. Edwards mantenían logos y colores distintos a Banco de Chile, sin embargo, en su reverso se vinculan las marcas por medio de frases como “Banco CrediChile del Banco de Chile” / “Banco de A. Edwards del Banco de Chile”.

Los productos complementaban su oferta de valor con los servicios asociados, tales como: comercio exterior, servicio de asesorías, plataforma de internet, pagos en línea, recarga de celulares, entre otros.

Los Clientes

La banca a nivel nacional segmentaba los clientes de bancas personas y empresas, según ingresos y ventas respectivamente. Primaban factores socioeconómicos y demográficos (ver anexo N°9, descripción de grupos socioeconómicos por nivel de ingresos). Banco de Chile buscaba potenciar al máximo la propuesta de valor entregada a cada segmento para lograr una mayor vinculación y rentabilidad. Por otro lado, una correcta segmentación había permitido aumentar ventas a través de cross-sell y up-sell, ajustando soluciones financieras acorde a cada perfil de cliente<sup>13</sup> (ver anexo N°10, evolución de colocaciones 2016-2018).

En la siguiente tabla, se aprecia los segmentos de clientes que trabajaba Banco de Chile, así como también la orientación del segmento:

Figura N°1. Mercados, Segmentación y Orientación.

MERCADO MINORISTA		MERCADO MAYORISTA			
SEGMENTO	PERSONAS Y PYME'S	GRANDES EMPRESAS	CORPORATIVA	TESORERÍA	NEGOCIOS ESPECIALES
ORIENTADO A	Personas naturales con y sin giro, microempresas, pequeñas y medianas empresas	Empresas Nacionales e Internacio-nales	Compañías Nacionales e Internacionales	Quienes requieran servicios de moneda extranjera, derivados, y pactos	Quienes requieren servicios de Cash Management e Inversiones

Source: Own elaboration.

Para lograr aún una mejor segmentación y entregar una propuesta de valor diferenciada según niveles de ingresos/ventas, Banco de Chile segmentaba su mercado minorista en Banca Personas donde la propuesta de valor consideraba productos y servicios, según el ciclo de vida del cliente, modelos de atención personalizados de acuerdo con edades desde modelos virtuales, sucursales tradicionales y una exclusiva red de sucursales para los segmentos de altos ingresos y/o patrimonio, modelos de servicios que abarcaban sucursales, centro de atención telefónica, sitio web y aplicaciones móviles. Asimismo, consideraban el ciclo de vida del cliente para satisfacer las necesidades de financiamiento, cuyos servicios

abarcaba desde créditos de libre disponibilidad, hipotecarios, financiamiento de post grados nacionales e internacionales, entre otros productos<sup>14</sup>.

**Figura N°2.** Segmentación de clientes en Mercado Minorista – Banca Personas.

SEGMENTO	JOVEN	TRADICIONAL	PREFERENTE	BANCA PRIVADA
ORIENTADO A	PERSONAS NATURALES SIN GIRO			
NIVEL DE INGRESOS O PATRIMONIO NETO	Jóvenes Profesionales con o sin renta hasta 27 años	Ingresos entre USD 750 y USD 3.600	Ingresos entre USD 3.601 y USD 6.000 o Patrimonio neto sobre MM USD 380	Ingresos sobre USD 6.001 o Patrimonio neto sobre MM USD 600

Al 1 de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

Source: Own elaboration.

Por otro lado, en la Banca Tradicional había una sub-segmentación de carteras especializadas en la atención de clientes de menores ingresos, tramos entre USD 750 y USD 1.000 mensuales. La marca Banco A. Edwards fue orientada a segmentos de altos ingresos, manteniendo los mismos requisitos que Banco de Chile, pero considerando solo clientes profesionales<sup>15</sup>.

Finalmente, en Banca Empresas la propuesta de valor consideraba productos acordes a los niveles de venta de las empresas: tipos de cuentas, propuestas de financiamiento, seguros, etc. Además, buscaban estar presente por medio de los diferentes canales de atención, entregar beneficios como capacitaciones y alianzas con diferentes organizaciones e instituciones de educación.

**Figura N°3.** Segmentación de clientes en Mercado Minorista – Banca Empresas.

SEGMENTO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
ORIENTADO A	Personas naturales con giro o personas jurídicas		
NIVEL DE VENTAS	Hasta M USD 98	Entre M USD 98 y MM USD 1.060	Entre MM USD 1.060 y MM USD 3.030

Al 1 de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

Source: Own elaboration.

## Canales de comunicación

Los clientes Banco Chile contaban con una amplia gama de canales de atención y autoatención, de forma presencial y remota, los que funcionaban 24 horas al día los 7 días de la semana.

- Red de sucursales a nivel nacional, atención de ejecutivos comerciales
- Banca Telefónica, Fonobank / Emergencias Bancarias
- App's, Página WEB, servicios en sitios público y privado [www.bancochile.cl](http://www.bancochile.cl)
- B-TV, canal de internet para difusión
- Máquinas de autoservicio: ATI<sup>d</sup>, TCR<sup>e</sup> y Cajeros automáticos
- Redes sociales: Twitter, Facebook e Instagram

## EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Hasta 2016, el foco del banco fue desarrollar innovaciones tecnológicas individuales, por ejemplo, lanzó su nuevo sitio web, más moderno e intuitivo para los clientes, pues brindaba la posibilidad de que cada usuario personalizara sus menús. De esta manera y en ese mismo año, el lanzamiento de las aplicaciones Mi Pass y Mi Plata se transformó en un ícono en la industria por su notable innovación en banca móvil.

Eduardo Ebensperger, gerente general del banco, señaló en memoria anual 2016:

*“Mi desafío es afianzar la posición de liderazgo del banco, realizando los cambios estratégicos y tácticos que requiere desenvolverse en un mercado cada vez más cambiante, exigente y competitivo, manteniendo a esta corporación como un referente en la industria bancaria chilena y regional.*

*A su vez, estamos trabajando para anticiparnos a las necesidades de las nuevas generaciones de clientes y de nuestra sociedad. En este contexto, durante el ejercicio 2016 reformulamos nuestros focos estratégicos de largo plazo, los que se centran en tres ejes interdependientes: situar al cliente en el centro de todas nuestras decisiones, la búsqueda permanente de mayores niveles de eficiencia y productividad, y el compromiso con Chile y su desarrollo<sup>16</sup>”.*

## Los Pilares de Modelo

Para encausar el proceso de transformación, Banco de Chile tuvo un cambio en la esencia de su modelo. Pasó de un enfoque basado netamente en números a una propuesta integral, cuyo propósito e inspiración era contribuir al desarrollo del país y las personas.

Cliente en el centro de nuestras decisiones<sup>17</sup> fue uno de los focos estratégicos, definidos por la nueva administración. Todo comenzaba a girar en relación con el impacto generado hacia el cliente, se buscaba acompañarlo en todo su ciclo de vida. Para avanzar en esta línea estratégica, se definió un plan de trabajo global que comprometía a varias divisiones dentro de la organización: las unidades de tecnología e innovación centraron sus esfuerzos en mantener un sitio web con altos estándares de seguridad e implementación de nuevas

<sup>d</sup> Equipo de autoatención que permitía transacciones monetarias, como, por ejemplo: giros en efectivos, depósitos en efectivos y documentos, cobro de cheques y vale vistas.

<sup>e</sup> Equipo de autoatención que permitía transacciones no monetarias, como, por ejemplo: consulta de saldos y movimientos de cuentas, pago de productos y reseteo de claves.

herramientas digitales, las aplicaciones móviles fueron su gran desafío. Se renovaron los modelos de atención de los segmentos de altos y menores ingresos, además se expandió el modelo de altas rentas a regiones, ya que en 2016 ese modelo de atención estaba centralizado solo en la Región Metropolitana, Santiago de Chile<sup>18</sup>.

Compromiso País: variadas eran las iniciativas que desarrollaba Banco de Chile año tras año para potenciar su compromiso con la sociedad, acciones que posicionaban la marca dentro de las más respetadas y valoradas en Chile. Programas de capacitación permanentes en educación financiera, fomento y apoyo al emprendimiento, incorporación de micro y pequeñas empresas en sus programas de difusión eran bien percibidos y reconocidos a nivel nacional. Así como su compromiso de estar presente con productos y servicios para todos los estratos socioeconómicos, Credichile jugó un rol clave en la atención del segmento de menores ingresos en los que no toda la banca participaba, un ejemplo de esto fue mantener presencia en la comuna de La Pintana<sup>f 19</sup>.

CrediChile se especializaba en la atención de clientes de menores ingresos y menos bancarizados. Su principal oferta de productos era créditos de consumo y cuentas vistas para el abono de remuneraciones las cuales se entregan principalmente por medio de convenios empresa. Esto último facilitaba la gestión de cobro de créditos, ya que se potenciaban los descuentos por planillas<sup>g</sup>. De otra forma a este grupo de clientes, les resultaba difícil acceder a financiamiento y, en consecuencia, estaban dispuestos a pagar un costo mayor, pues, en el mercado, no tenían mayores ofertas disponibles. De esta manera, el banco cargaba mayores intereses asociados al mayor riesgo de este segmento.

El negocio fue atractivo hasta 2013, cuando por ley se puso un límite de la TMC que se podía aplicar a los créditos otorgados al segmento. Un alto número de operaciones de crédito por montos menores a USD 2.000<sup>h</sup> permitieron obtener altas rentabilidades y así compensar el riesgo crediticio. La regulación impuesta puso en jaque la forma de atender el segmento, debido a que, al reducir la tasa de interés y al mantener los niveles de riesgo, no se generaban retornos atractivos. Sumado a los cambios de tendencias tecnológicas y la conducta de los consumidores en la forma de acceder a los servicios financieros, hicieron crecer las dudas sobre la continuidad de CrediChile.

Banco de Chile, en conjunto con la Fundación Desafío Levantemos Chile<sup>i</sup>, lanzaron en 2016 el concurso nacional “Desafío Emprendedor”, en el cual buscaban potenciar y dar visibilidad a las micro y pequeñas empresas. Les entregaban financiamiento y capacitación sobre herramientas técnicas e impulsaban la digitalización de los emprendimientos. Tras cuatro décadas, Banco de Chile reafirmó su compromiso con la inclusión a través de la Fundación Teletón<sup>j</sup> que es uno de sus emblemas<sup>20</sup>.

<sup>f</sup> Comuna ubicada en el sector sur de la ciudad de Santiago de Chile, es considerada una de las comunas de menores ingresos per cápita en todo el territorio nacional.

<sup>g</sup> Modalidad de pago del crédito en que el valor cuota se descuenta de la remuneración del trabajador y el empleador es quien transfiere los fondos al banco.

<sup>h</sup> Al 1 de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

<sup>i</sup> Institución sin fines de lucro, que ayuda a las comunidades en situación de emergencia. Buscaban soluciones sostenibles a problemas públicos, empoderando a la sociedad civil, empujando a las personas a levantarse por sí mismas para así generar un Chile con mayores oportunidades.

<sup>j</sup> Institución sin fines de lucro, dedicada a la rehabilitación integral de niños, niñas y jóvenes con discapacidad motora, en el mejoramiento de su calidad de vida y al desarrollo de sus capacidades para lograr su inclusión social.

Para fomentar su compromiso con la inclusión, el banco disponía de un sitio web [www.trabajaenelchile.cl](http://www.trabajaenelchile.cl) que estaba adaptado en postulaciones de personas con discapacidad visual y auditiva.

Eficiencia y productividad: el banco buscaba crear una sinergia en todos sus ámbitos, incorporar procesos simples y seguros a la ejecución de las tareas cotidianas era parte de su estrategia. Por ello, comenzó la renovación de las plataformas comerciales y canales de ventas.

Los focos anteriores apuntaban a una estrategia de largo plazo. El banco debía adecuar su estructura a los nuevos tiempos, los sistemas debían complementarse y operar integrados; la evolución mundial de la banca y las tendencias de los nuevos clientes apuntaban a organizaciones operativas y administrativas más livianas, menor número de sucursales físicas, pero bien integradas y capaces de tener una alta capacidad de resolución y atención. Potenciar los modelos de atención digital era una necesidad inmediata.

Por otro lado, la División de Personas y Organización desarrolló un trabajo colaborativo y alineado para cumplir con los focos estratégicos del banco. Su aporte fue clave al abordar desde los nuevos procesos de reclutamiento hasta capacitar a los colaboradores en la implementación de la estrategia de la transformación digital. Desarrollar nuevas habilidades a más de 14 mil trabajadores, incorporar nuevos procesos y formas de trabajo, desarraigar una cultura interna altamente jerárquica y burocrática eran sus grandes desafíos. Sin embargo, la cultura interna se caracterizaba por un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, valores que se necesitaban para la implementación de los nuevos modelos<sup>21</sup>.

En promedio, el banco realizaba 240 mil horas anuales de capacitación on-line a sus colaboradores, los ejes de capacitación estaban enfocados en inducción, eficiencia y productividad, cursos regulatorios, liderazgo, formación y compromiso con el Chile, siendo estos, los dos últimos ejes los que abarcaban dos tercios del total de horas y eran enfocados en personal técnico y administrativo los que estaban inmersos en el proceso de transformación digital que ejecutaba el banco.

Para la División de Personas y Organización, fue un gran desafío el trabajo con los sindicatos, pues el 78 % de los colaboradores pertenecía a uno de ellos. Se generaron planes de retroalimentación continua y permanente sobre los procesos que implementaba el banco y las implicancias hacia los colaboradores, se desarrollaron planes especiales para la reubicación de personal, se acordaron planes de salidas compensadas y beneficios adicionales para los colaboradores desvinculados, tales como: capacitaciones en oficios o carreras técnicas y preparación para una reinserción laboral efectiva en otros sectores.

### **Transformación Digital**

Para abordar el desafío de implementación, el banco desarrolló múltiples iniciativas que buscaban Acelerar las soluciones digitales y el Desarrollo de capacidades y talento.

En 2017 y para aunar esfuerzos, alcanzar coherencia y proyección, todas las iniciativas en este ámbito que habían sido desarrolladas por la División de Operaciones y Tecnología



pasaron de ser proyectos islas a convertirse en la nueva área de Innovación y Banca Digital, dependiendo de la División Marketing y Clientes. Su misión fue llevar al banco hacia la digitalización, pero siempre considerando cuidadosamente los aspectos estratégicos esenciales del banco.

Los clientes visitaban cada vez menos las sucursales físicas. Las herramientas digitales como las App reemplazaron, en gran medida, los servicios entregados con presencialidad, las transacciones por cajas disminuían y prácticamente se triplicaron las transacciones digitales, el uso de cheque disminuyó radicalmente, la reducción de sucursales y de funcionarios ya se hacían presentes<sup>22</sup>. Definitivamente el negocio de la banca evolucionaba, impactaba en menores costos y mostraba sus cambios (ver anexo N°11, evolución de transacciones en la banca).

Uno de los cambios más importantes en digitalización fue a través del cambio de las plataformas internas como externas. El banco hizo esfuerzos con las aplicaciones móviles como lo son las apps Mi Banco, Mi Inversión, Mi Pago, Mi Beneficio, Mi Seguro y Mi cuenta, entre otras; también, lo realizado con la página web de personas y la plataforma Banconexión<sup>k</sup> en empresas. Estos cambios significaron un gran avance por lo intuitivo de las plataformas, la posibilidad de contratar productos online como seguros, créditos, aumentos de cupo de tarjetas y líneas, además de activar promociones.

En el marco interno, se estableció un horizonte completamente digital para evitar los procesos manuales, por ejemplo, de vistos buenos con papeles, revisión y chequeos de procedimientos realizados con check list impresos y cuadraturas de cajas, todo se trasladó a sistemas digitales. Si algún proceso necesitaba validaciones manuales, después de terminado, se escaneaba y se dejaba en un respaldo digital. Esto disminuía enormemente las revisiones “in situ” de auditorías y los tiempos de espera en caso de discrepancias. Por otro lado, siempre se contaba con un respaldo en línea de todo lo realizado. Este proceso se llevó a cabo a través de la aplicación y metodología Paperless<sup>l</sup>, cuyo objetivo era alcanzar la máxima eficiencia en procesos y tiempos. En consecuencia, hubo una importante disminución en los costos de impresoras, de papel, tóner y tinta para imprimir, además, se redujo sustantivamente el costo de almacenaje del respaldo de la información en empresas externas de bodegaje.

La revolución era en todo ámbito, desde 2014 se venía desarrollando el proyecto de Centro de Negocios, el que fue reimpulsado con la creación del área de Innovación y Banca Digital en 2017, ya se veía el desarrollo del nuevo software de gestión del banco, con sello MADE IN CHILE, a diferencia de los sistemas anteriores que eran contratados externamente. Centro de Negocios era un proyecto que apuntaba a enriquecer aún más las propuestas de valor para generar, a la vez, importantes sinergias y eficiencias en los procesos<sup>23</sup>.

La División de Personas y organización no estaba ajena al proceso de transformación digital. Entonces en 2018, desarrollaron “Mi Sitio” portal para el almacenamiento de documentos contractuales que utilizaba firmas digitales. Este avance permitió contar con información en línea. Para el área comercial, se creó el portal “Mis Incentivos” que disponía información individual y perfilada a los modelos de incentivos asociados a cada cargo.

<sup>k</sup> Plataforma de internet del Banco de Chile especializada en la atención de empresas.

<sup>l</sup> Iniciativa que buscaba trabajar sin papel en las oficinas, digitalizando todos los documentos.

Paralelamente, se migró a un nuevo portal la plataforma de reconocimientos, evaluaciones por competencias y metas. En suma, todo giró hacia las nuevas estrategias del banco.

## **La Decisión**

Dados los avances en digitalización del banco y, a la vez, un aumento en los costos para atender financieramente a los segmentos de menores ingresos, Eduardo Ebensperger debía tomar una decisión para presentar al directorio considerando que el término de CrediChile significaba el cierre de casi el 25% de las 384 sucursales y la eventual desvinculación de casi el 18% de los 14 mil colaboradores<sup>m</sup>.

¿Debía cerrarse CrediChile y seguir con las tendencias de la banca, eliminando la atención a los segmentos de menores ingresos en vista de que las nuevas regulaciones y restricciones en la TMC, hacían muy difícil seguir con el negocio en el largo plazo?. Esto podría afectar la vocación histórica del banco dado su compromiso con la sociedad. O quizás y considerando su historia y compromisos con el país, ¿se debería mantener CrediChile aun cuando el escenario proyectado fuera negativo? Por otra parte, ¿cómo podría la digitalización afectar esta toma de decisión?, ¿cómo podría desarrollarse ese cambio?

<sup>m</sup> Cálculo de proporcionalidad de sucursales y funcionarios CrediChile están realizado en función de memoria Banco Chile 2018.

## REFERENCIAS

- <sup>1</sup> Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (5 de octubre de 2018). La banca chilena y su situación a nivel internacional. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/attachments/informe-abif-125--la-banca-chilena-a-nivel-internacional-.pdf>
- <sup>2</sup> Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (31 de enero de 2019). Inclusión Financiera. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/attachments/informe-abif-n-131--banca-2018-8412501312c1406eade1e6c22c4b9826.pdf>
- <sup>3</sup> Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (22 de marzo de 2022). La Banca: 10 años en perspectiva. <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2022/03/ABIF-Informa-N-179-La-banca-10-an%CC%83os-en-perspectiva.pdf>
- <sup>4</sup> Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (2017). Memoria 2017 Transformación Digital, Acceso y Nuevos Actores. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2021/03/banca-2017.pdf>
- <sup>5</sup> Banco BCI. (5 de marzo de 2018). Bci lanza primera tarjeta de prepago de la banca, bajo la nueva ley. Recuperado de: <https://www.bci.cl/saladeprensa/noticias-bci/posts/bci-lanza-primera-tarjeta-de-prepago-de-la-banca-bajo-la-nueva-ley>
- <sup>6</sup> Diario Financiero. (16 de octubre de 2018). Banco Estado prepara nueva plataforma digital. Recuperado de: <https://amp.df.cl/empresas/banca-instituciones-financieras/bancoestado-prepara-nueva-plataforma-digital>
- <sup>7</sup> Scotiabank. (2017). Scotiabank: el mejor banco digital de Norte América. Recuperado de: <https://www.scotiabankchile.cl/Personas/responsabilidad-social-empresarial/noticias/scotiabank-mejor-banco-digital-norte-america>
- <sup>8</sup> Banco Itau, (13 de noviembre de 2018). Conoce el cambio cultural que la era digital empuja en la banca nacional. Recuperado de: <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2018/11/13/927263/Conoce-el-cambio-cultural-que-busca-implementar-el-banco-Itau-en-su-relacion-con-los-clientes.html>
- <sup>9</sup> Banco de Chile. (2019). Memoria Anual 2019. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/292/936ed270-30be-4bb9-9f17-e853dbfd029b/original/Memoria\\_2019\\_web.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/292/936ed270-30be-4bb9-9f17-e853dbfd029b/original/Memoria_2019_web.pdf)
- <sup>10</sup> Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad305a3969c94683/original/Memoria\\_BCh\\_PDF\\_ok\\_v2.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad305a3969c94683/original/Memoria_BCh_PDF_ok_v2.pdf)
- <sup>11</sup> Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria\\_Banco\\_Chile\\_2020\\_FINAL.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria_Banco_Chile_2020_FINAL.pdf)
- <sup>12</sup> Puntos Globales. (5 de mayo de 2019). Las 3 mejores tarjetas de crédito en Chile. Recuperado de: <https://www.puntosglobales.com/las-3-mejores-tarjetas-de-credito-de-chile-by-puntos-globales/>
- <sup>13</sup> Comisión de Mercado Financiero. (2022). Publicaciones, estadísticas y Datos. Recuperado de: [https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF\\_DEUD\\_AGIFI\\_MM\\$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096](https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096)

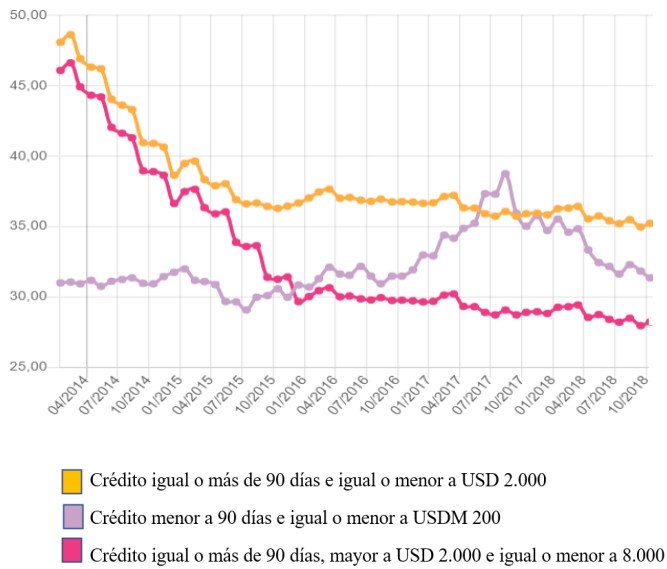
- <sup>14</sup> Banco de Chile. (2022). Productos y Servicios. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/personas/financiamiento>
- <sup>15</sup> Banco Edwards. (2022). Banco Edwards, Hazte cliente. Recuperado de: <https://portales.bancoedwards.cl/personas/hazte-cliente>
- <sup>16</sup> Banco de Chile. (2016). Memoria Anual 2016. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/293/185111d8-9919-4864-893a-56c0b2c31902/original/Memoria\\_BCh\\_2016\\_final.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/293/185111d8-9919-4864-893a-56c0b2c31902/original/Memoria_BCh_2016_final.pdf)
- <sup>17</sup> Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad30-5a3969c94683/original/Memoria\\_BCh\\_PDF\\_ok\\_v2.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad30-5a3969c94683/original/Memoria_BCh_PDF_ok_v2.pdf)
- <sup>18</sup> Banco de Chile. (2022). Sucursales Banca Privada. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/bancaprivada/canales-de-atencion/detalles/oficinas>
- <sup>19</sup> SERNAC. (2022). Sucursales Bancarias por comuna. Recuperado de: [https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article58611.html?utm\\_source=CHILE%20ATIENDE&utm\\_medium=FICHA%20SITIO%20WEB&utm\\_campaign=BUSCADOR%20SUCURSALES%20BANCOS](https://www.sernac.cl/portal/619/w3-article58611.html?utm_source=CHILE%20ATIENDE&utm_medium=FICHA%20SITIO%20WEB&utm_campaign=BUSCADOR%20SUCURSALES%20BANCOS)
- <sup>20</sup> Banco de Chile. (2022). Comunidad. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/nuestrobanco/es/nb/sostenibilidad/comunidad>
- <sup>21</sup> Banco de Chile. (2022). Nuestro Equipo. Recuperado de: <https://portales.bancochile.cl/nuestrobanco/es/nb/sostenibilidad/nuestro-equipo>
- <sup>22</sup> Diario Financiero. (19 de agosto de 2019). Banco de Chile bajara las cortinas de casi el 9% de sus sucursales por plan de transformación digital. Recuperado de: <https://www.df.cl/mercados/banca-fintech/banco-de-chile-bajara-las-cortinas-del-casi-9-de-sus-sucursales-por>
- <sup>23</sup> Banco de Chile. (2022). Trabaja en el Chile. Recuperado de: <https://trabajaenelchile.cl/post/centro-de-negocios-de-banco-de-chile-trabajo-colaborativo-al-100/>
- <sup>24</sup> Comisión de Mercado Financiero. (2022). Publicaciones, estadísticas y Datos. Recuperado de: [https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF\\_TMC\\_CL\\_TRPL\\_TRUF\\_PORC\\_MONT?FechaFin=20181013&FechaInicio=20140415&rutaMenu=478527,485459,485460,485461,485463&vista=grafico](https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_TMC_CL_TRPL_TRUF_PORC_MONT?FechaFin=20181013&FechaInicio=20140415&rutaMenu=478527,485459,485460,485461,485463&vista=grafico)
- <sup>25</sup> Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (31 de octubre de 2018). Cifras Financieras. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/attachments/informe-abif-n-126--cifras-financieras---septiembre-2018-.pdf>
- <sup>26</sup> Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (22 de marzo de 2022). La Banca: 10 años en perspectiva. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2022/03/ABIF-Infoma-N-179-La-banca-10-an%CC%83os-en-perspectiva.pdf>

- <sup>27</sup> Comisión de Mercado Financiero. (2022). Se consideró en la muestra la suma de las colocaciones de los bancos Itaú y CorpBanca, y los bancos Scotiabank y BBVA a 2018, mostrados como Itaú y Scotiabank respectivamente. Recuperado de: [https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF\\_DEUD\\_AGIFI\\_MM\\$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20130101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096](https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20130101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096)
- <sup>28</sup> Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (20 de diciembre 2017). Banca digital: la transformación de una industria. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2021/03/informe-abif-n-111-banca-digital.pdf>
- <sup>29</sup> Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad305a3969c94683/original/Memoria\\_BCh\\_PDF\\_ok\\_v2.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/010/290/b77aee90-d234-423c-ad305a3969c94683/original/Memoria_BCh_PDF_ok_v2.pdf)
- <sup>30</sup> Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria\\_Banco\\_Chile\\_2020\\_FINAL.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria_Banco_Chile_2020_FINAL.pdf)
- <sup>31</sup> Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020. Recuperado de: [https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria\\_Banco\\_Chile\\_2020\\_FINAL.pdf](https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria_Banco_Chile_2020_FINAL.pdf)
- <sup>32</sup> Economía y negocios. (14 de marzo de 2018). RM, Tarapacá y Aysén tienen el mayor porcentaje de hogares del segmento ABC1. Recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=450845>
- <sup>33</sup> Comisión de Mercado Financiero. (2022). Publicaciones, estadísticas y Datos. Recuperado de: [https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF\\_DEUD\\_AGIFI\\_MM\\$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096](https://www.best-cmf.cl/best-cmf/#!/cuadros/SBIF_DEUD_AGIFI_MM$?FechaFin=20181201&FechaInicio=20160101&rutaMenu=478054,478083,478084,478094,478095,478096)
- <sup>34</sup> Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. (28 de enero de 2022). Cifras Financieras. Recuperado de: <https://www.abif.cl/wp-content/uploads/2022/01/Informe-ABIF-N-177-Cifras-financieras-2022.pdf>



ANEXOS

Anexo N°1. Evolución de Tasas Máximas Convencionales, 2014 – 2018.



Source: Own elaboration<sup>24</sup>.

Anexo N°2. Ranking de Solidez Financiera a Nivel Mundial.

Índice de Solidez de la Banca <sup>[1]</sup>  
(Posición en el ranking de 140 países)

		Ranking 2018-2019	Ranking 2017-2018	Cambio posición
Finlandia		1	1	0
Canadá		2	2	0
Singapur		3	6	3
Australia		4	4	0
Chile		5	5	0
Hong Kong		6	7	1
Luxemburgo		7	9	2
Suiza		8	13	5
Nueva Zelandia		9	3	6
Eslovaquia		10	15	5

Índice de Competitividad Global y Solidez de la Banca  
(Posición de Chile en el ranking de 140 países)

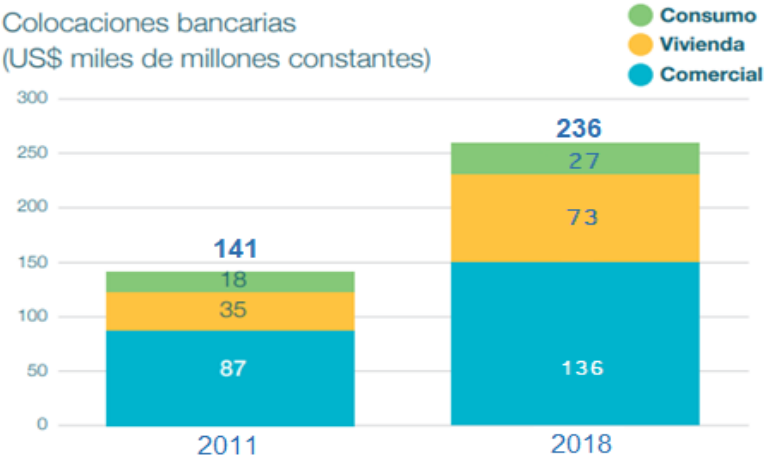


Fuente: World Economic Forum (WEF), Global Competitiveness Report 2018.

[1] El Índice de Solidez de la Banca es uno de los indicadores del pilar "sistema financiero" del ICG y se basa en la Encuesta de Opinión Ejecutiva.

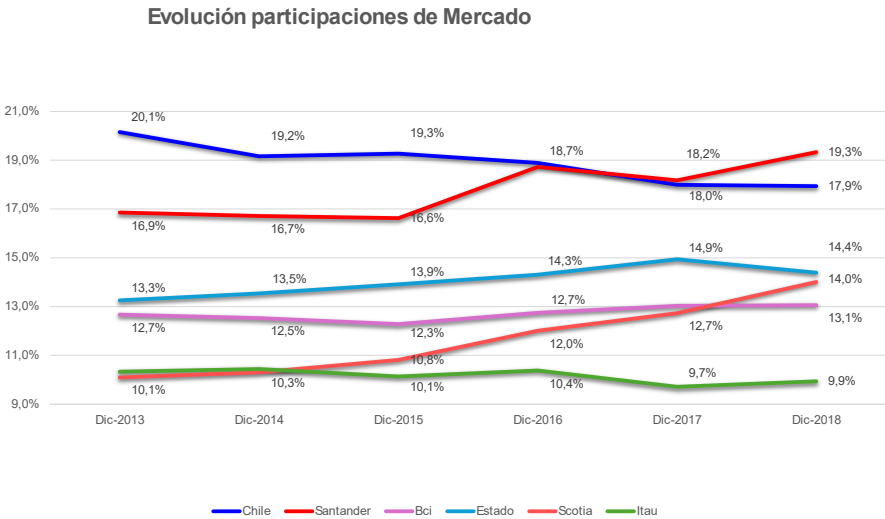
Source: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.  
(31 de octubre de 2018). Cifras Financieras<sup>25</sup>.

**Anexo N°3.** Colocaciones bancarias entre 2011 y 2018.  
 Productos: créditos comerciales, consumo y vivienda.



Source: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.  
 (22 de marzo de 2022). La Banca: 10 años en perspectiva<sup>26</sup>.

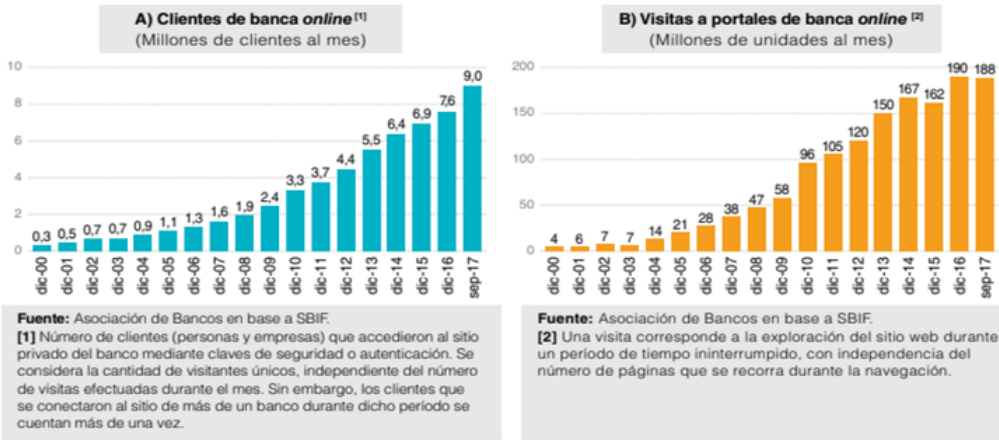
**Anexo N°4.** Participación de mercado de los 6 principales bancos en Chile.



Source: Own elaboration<sup>27</sup>.

Anexo N°5. Evolución de la banca y visitas a portales online.

Banca online: Clientes conectados y visitas a portales



Source: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.  
(20 de diciembre 2017). Banca digital: la transformación de una industria<sup>28</sup>.

Anexo N°6. Clasificación de riesgo local e internacional Banco de Chile a 2018.

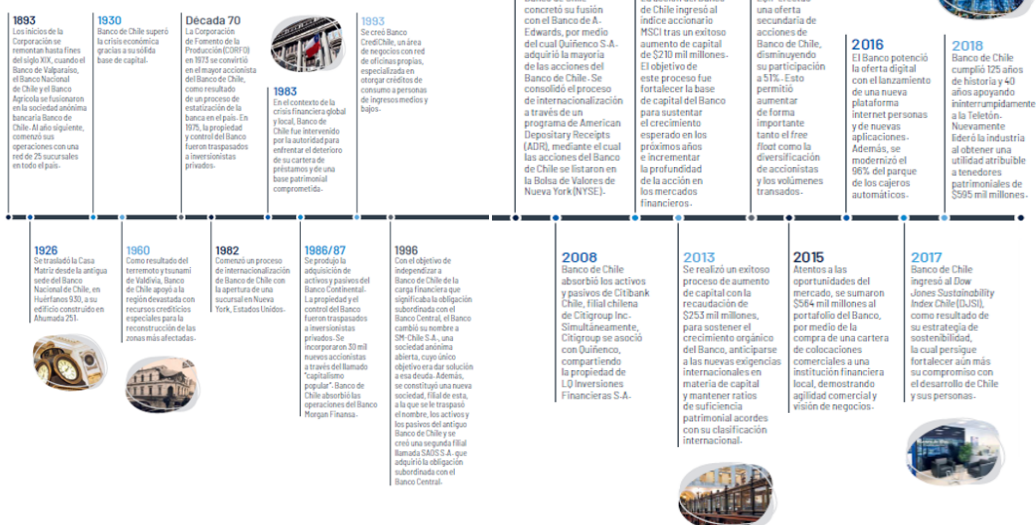
Clasificación local de Banco de Chile		
Banco de Chile	Fitch	Feller-Rate
Corto plazo	N 1+	N 1+
Largo plazo	AAA	AAA
Letras de crédito	AAA	AAA
Bonos	AAA	AAA
Bonos subordinados	AA	AA+
Acciones	1ª Clase Nivel 1	1ª Clase Nivel 1
Perspectiva	Estable	Estable

Clasificación internacional de Banco de Chile		
Banco de Chile	Standard & Poor's	Moody's
Moneda extranjera		
Corto plazo	A-1	P-1
Largo plazo	A	A1
Moneda local		
Corto plazo	A-1	P-1
Largo plazo	A	A1
Perspectiva	Estable	Estable

Source: Banco de Chile. (2018). Memoria Anual 2018<sup>29</sup>.

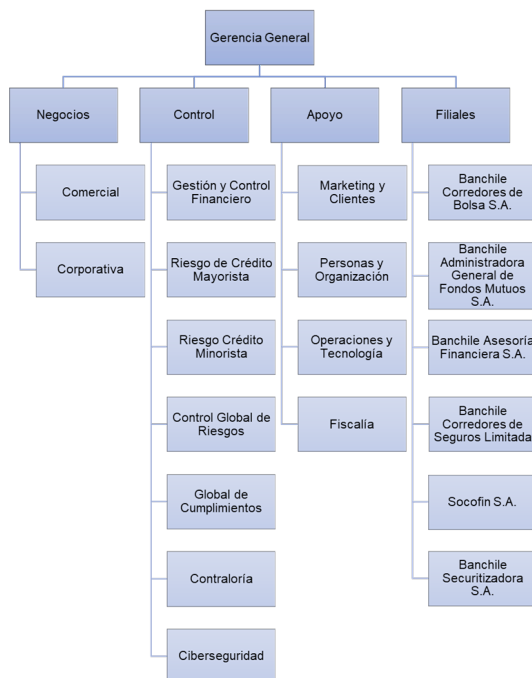
## Anexo N°7. Línea de tiempo del Banco de Chile.

### Reseña histórica



Source: Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020<sup>30</sup>.

## Anexo N°8. Estructura de Banco de Chile y sus filiales a enero 2019.



Source: Banco de Chile. (2020). Memoria Anual 2020<sup>31</sup>.

Anexo N°9. Descripción de grupos socioeconómicos por nivel de ingresos.

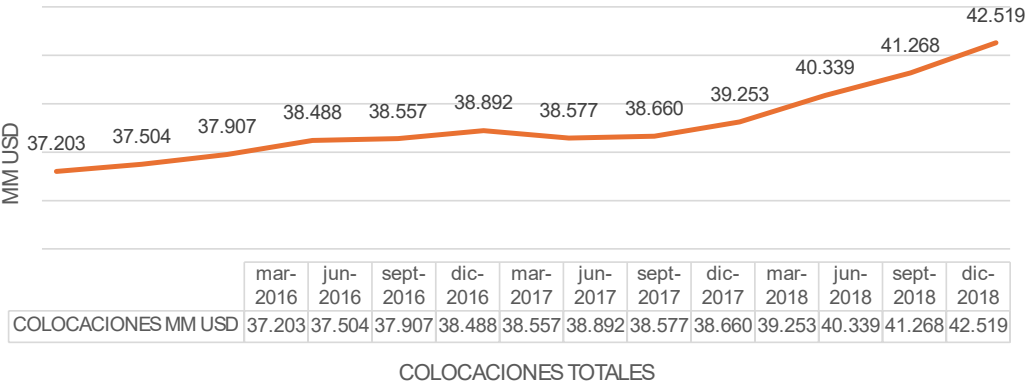
Descripción de los GSE, según las variables más discriminantes						
Ingreso total promedio del hogar por grupo		Educación	Ocupación	Tarjeta de crédito bancaria	Vehículo particular	Teléfono móvil
E	USD 500	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	5%	14%	84% ● prepagó 8% ● contrato
D	USD 850	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media, pero no va más allá de ella.	93% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores.	10%	22%	74% ● prepagó 17% ● contrato
C3	USD 1.350	53% completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico.	70% trabaja en oficios que no requieren educación formal, 30% accede a empleos que sí lo requieren.	24%	32%	58% ● prepagó 37% ● contrato
C2	USD 2.000	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%).	58% trabaja en oficios que requieren educación formal, 47% son técnicos y profesionales.	41%	44%	39% ● prepagó 59% ● contrato
Clb	USD 3.000	Mayormente profesionales universitarios (71%).	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, 56% de directivos y profesionales de nivel alto.	60%	49%	26% ● prepagó 72% ● contrato
Cl a	USD 4.150	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%).	92% son directivos y profesionales de alto nivel.	77%	59%	16% ● prepagó 84% ● contrato
AB	USD 9.800	Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).	100% son directivos y profesionales de alto nivel.	92%	78%	10% ● prepagó 89% ● contrato

Al 1° de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

Source: Economía y negocios. (14 de marzo de 2018).

RM, Tarapacá y Aysén tienen el mayor porcentaje de hogares del segmento ABC1<sup>32</sup>.

Anexo N°10. Evolución de colocaciones Banco de Chile, 2016-2018.

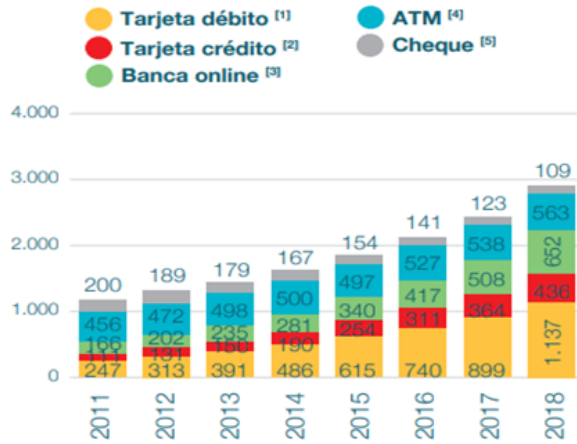


Al 1° de octubre de 2018, se daba la equivalencia de 1 USD = \$658,30 pesos chilenos.

Source:Own elaboration<sup>33</sup>.



**Anexo N°11.** Evolución de transacciones en la banca (Millones de operaciones).



Source: Asociación de Bancos e Instituciones Financieras.  
(28 de enero de 2022). Cifras Financieras.

- (1) Compras y pagos; se excluyen giros por cajero automático.
- (2) Incluye compras, pagos y avances en efectivo.
- (3) Transferencias electrónicas de fondos.
- (4) Incluye giros, depósitos y otras transacciones.
- (5) Cheques presentados a cobro.

## Teaching Notes

### SINOPSIS

El presente estudio de caso expone a Banco de Chile frente a la gestión de cambio que debió afrontar en la década de 2010. Los primeros atisbos en un proceso de transformación digital se estaban haciendo presente en la forma de hacer banca a nivel nacional e internacional. Fue imperativo sumarse a esa revolución tecnológica y, además, las regulaciones impuestas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras colocaron en jaque al modelo de negocios orientado a los segmentos de menores ingresos, ya que bancos como Santander y BCI cerraron sus divisiones de consumo y se estima que más de 200.000 clientes se estaban desbancarizando en ese período.

Los nuevos clientes nativos digitales accedían a los diversos servicios, incluida la banca, a través de internet y de teléfonos móviles, servicios que antaño exigían presencialidad. La industria enfocaba sus esfuerzos en esta tendencia. Mantener sus clientes y marcar una diferencia con nuevos clientes nativos digitales era prácticamente una necesidad.

Banco de Chile comenzó un proceso de transformación que abarcaba todas sus áreas: comerciales, procesos, red de sucursales, etc. La visión de su nuevo Gerente General de buscar posicionar al banco como un líder de la industrial. Por ello, no podían dejar de lado su compromiso social con el desarrollo del país y las personas de todos los niveles socioeconómicos, pues sus 125 años de historia así lo respaldaba.

El proceso de transformación iniciado hacía frente a las tendencias y necesidades de la industria, pero también consideraba la posibilidad de dejar de atender a los segmentos de menores ingresos. ¿Debía cerrarse CrediChile y seguir con las tendencias de la banca, eliminando la atención a los segmentos de menores ingresos, considerando las nuevas regulaciones y restricciones en las tasas máximas convencionales? Por otra parte, ¿cómo podría la digitalización afectar esta decisión?, ¿cómo podría desarrollarse ese cambio?

### AUDIENCIA

Este caso está dirigido fundamentalmente a alumnos de pre y posgrado que cursan estudios en áreas de negocios o diplomados en áreas de administración de negocios. El caso permite el análisis en dos aproximaciones:

- Aproximación A: Relacionado con el proceso de transformación digital de una organización.
- Aproximación B: Relacionado con la gestión del cambio, la cual tiene una perspectiva más estratégica y adecuada para cursos de postgrado.

La siguiente Nota del Instructor comprende ambas aproximaciones. El instructor puede elegir la aproximación, según sus objetivos de enseñanza. Es recomendable usar cada una en clases distintas.

## ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Aproximación A:

- 1) Reconocer los pasos de una estrategia de modelo digital con el fin de comprender los factores claves en su implementación.
- 2) Aprender sobre el “Digital Business Model Framework” o “Marco de modelo de Negocios Digital” o, de ahora en adelante, “DBM Framework” y poder utilizarlo en análisis de empresas.

Aproximación B:

- 1) Identificar las necesidades de cambio y sus principales razones.
- 2) Analizar cómo implementar el cambio, quienes se ven afectados y qué se necesita para llevarlo a cabo.

### Bibliografía del caso

Para identificar en el caso los conceptos de Modelos de Negocios Digitales, y el Liderazgo y Administración del Cambio, es recomendable la lectura de lo siguiente:

Aproximación A: Sobre Modelos de Negocios Digitales.

- *Optimizing Your Digital Business Model: Peter Weill and Stephanie Woerner, MIT Sloan Management Review, 2013.*
- *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise, Peter Weill and Stephanie Woerner, Harvard Business Review press, 2018.*

Aproximación B: Sobre Transformación Organizacional.

- *Leading and Managing Change, Ryan Raffaelli, Harvard Business School, 2018.*

### Métodos de enseñanza, válidos para ambas aproximaciones

Para un análisis teórico, se recomiendan los siguientes pasos previos a la discusión en clases:

1. Leer el caso y bibliografía sugerida.
2. Establecer cuáles son los puntos críticos del caso, según la aproximación estudiada
3. Identificar en la bibliografía los modelos y conceptos claves.
4. Esquematizar los puntos críticos por tema que identifican cada modelo y/o concepto.
5. Identificar los pros y contras del caso para responder las preguntas que se plantean
6. Identificar las distintas alternativas de respuestas para generar discusión en clases.

### PREGUNTAS DE LA DISCUSIÓN

Aproximación A:

- ¿Cuál es el contexto digital en que está inserto el Banco de Chile?, ¿cómo la

nueva estrategia de digitalización se adaptará al contexto actual del banco?

- ¿Cómo la estrategia de digitalización del Banco de Chile permitirá la participación en los segmentos de menores ingresos?

Aproximación B:

- ¿Si usted hubiera sido fuera el gerente general del Banco de Chile, en el 2018, como habría gestionado el cambio?

### **Respuestas sugeridas a las preguntas de la aproximación A:**

¿Cuál es el contexto digital en que está inserto el Banco de Chile?, ¿cómo la nueva estrategia de digitalización se adaptará al contexto actual del banco?

Una aproximación alternativa es la que se presenta a continuación: según el contexto que se estaba viviendo, todos los bancos creando nuevas plataformas y formas de acercarse a los clientes, Banco de Chile afrontó la digitalización como el gran desafío para retener y, además, sumar nuevos clientes, al diferenciarse de la competencia con productos, servicios y plataformas de interacción únicas.

¿Cómo la estrategia de digitalización del Banco de Chile permitirá la participación en los segmentos de menores ingresos?

El Banco podría atender a estos segmentos con productos que impliquen menor riesgo, al mismo tiempo que podrá aumentar la cantidad de clientes a través de nuevas plataformas online con propuestas de precios diferenciadas aprovechando la escalabilidad de la digitalización y sus menores costos.

### **Respuestas sugeridas a la pregunta de la aproximación B:**

¿Si usted hubiera sido el gerente general del Banco de Chile, en el 2018, como habría gestionado el cambio?

Con esta pregunta, se abre la discusión sobre si habría sido factible otro camino, considerando los antecedentes del mercado y la estructura misma del Banco. El Banco debe gestionar el cambio siguiendo los procesos mencionados anteriormente:

- 1) Diagnosticar la situación y los elementos internos y externos que generen una alerta de cambio.
- 2) Diseñar el tipo de cambio que se busca en términos del alcance en velocidad, sea rápido o lento y donde enfocar la atención, ya sea recogiendo cambios desde abajo en la empresa o dirigidos desde la cúpula.
- 3) Implementar los cambios, revisando las estrategias que se utilizarán para promover y ejecutar los cambios que se han decidido y, ver quiénes son los implicados para lograr la aceptación.
- 4) Evaluar los impactos de estos cambios y cómo se pueden mejorar.

Luego de una primera etapa, se deben repetir los pasos descritos. El cambio es un proceso constante.

# Aproximación A: Modelo de Negocios Digital

Propuesta de preparación para clase de 90 minutos.

PASO	ACCIÓN	TIEMPO	GRUPO
1	Al inicio, se plantean preguntas abiertas a la clase para iniciar la discusión, por ejemplo, sobre cómo funcionan los bancos de su país y si conocían el mercado financiero chileno.	10 minutos	Completo
2	Organizar la clase en equipos de no más de 5 integrantes para que evalúen el funcionamiento de la banca chilena, si hay algo del caso que les haya llamado la atención, que unifiquen criterios para definir una propuesta grupal.	40 minutos	Equipos
3	Luego de la discusión por equipos, profesor comenzará la discusión plenaria.	25 minutos	Completo
4	Análisis del caso y conclusiones.	15 minutos	Profesor

## Apertura de la discusión

Al inicio, se plantean preguntas abiertas, tales como: ¿qué conocen del mercado bancario? ¿cómo funcionan? ¿qué productos y servicios ofrecen? A modo de introducción, se expone cómo está compuesta la banca en Chile durante el periodo de análisis del caso. Se puede inferir que es una industria muy concentrada, de hecho, solo 6 bancos tienen casi el 89% de la participación del mercado y los 3 bancos más grandes operan más del 55% del mercado. Aun así, es una industria bastante competitiva, debido a que el producto es más bien homogéneo. La rivalidad se manifiesta principalmente en promoción, por ejemplo, hay mucha presencia en todos los medios de comunicación, radio, televisión, diarios y revistas, con publicidad sobre productos, promociones y servicios especiales bancarios. El negocio bancario en Chile consiste principalmente en el otorgamiento de cuentas corrientes, para administrar los dineros personales, y de créditos, tanto de consumo como hipotecarios. La lucha entre los bancos es cliente por cliente tratando de captarlos uno a uno y así aumentar sus indicadores de colocaciones y número de clientes.

## Teoría base a utilizar en este caso

Este caso permite usar los estudios de Peter Weill y Stephanie Woerner sobre modelos de negocios digitales.

Desde el arribo de internet a fines de los 90's, pasando por la burbuja de las "puntocom" desde la década del 2010 en adelante, las industrias comenzaron a transformarse y cambiar la forma en que se presentaban al mundo en la medida que los hábitos y la forma de vida de las personas iba cambiando.

De acuerdo con los autores Peter Weill y Stephanie Woerner en su publicación de 2013 "Optimizing your Digital Bussines Model" existen 3 tendencias clave en el aumento de probabilidades de éxito en la implementación de un modelo digital, la primera es de digitalizar todos los aspectos del negocio posible donde cada vez se pueda incorporar de mejor manera la experiencia de cliente y trabajando con "socios" dentro de la cadena de



valor para dar un mejor producto/servicio. El segundo factor son los nuevos clientes y trabajadores “nativos digitales” quienes tienen expectativas más altas de los productos/servicios y esperan una experiencia digital elevada en todas las interacciones, y la tercera tendencia es que la voz del consumidor tiene un impacto mucho más poderoso en las empresas y que gracias a las RRSS<sup>1</sup> se hacen de un eco mucho más rápido.

Para entender de mejor manera los modelos de negocios digitales primero hay que entender su composición.

Un modelo de negocios digital está compuesto de 3 partes:

- **Contenido:** Es lo consumido
- **Experiencia a Cliente:** Calidad en la interacción con el producto/servicio
- **Plataformas:** Como se entrega el contenido, tanto interno como externo.

La siguiente figura detalla la composición de la base del modelo digital:

**Ilustración 1.A.** Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: P. Well and S.L. Woerner, (2013), Optimizing Your Digital Business Model, MIT Sloan Management Review.

Por otro lado, y explicado en su libro: “What’s your digital Business Model?” primero las empresas deben encontrar el contexto digital en el cual está inserta una empresa y cuál es su objetivo con tal de generar cambios en la empresa para dirigirlos hacia ese punto.

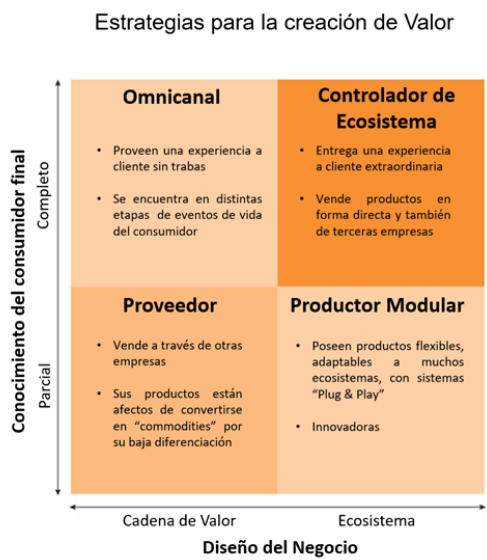
En su estudio abarcaron las experiencias de decenas de empresas sobre cómo afrontaban los nuevos tiempos con avances en tecnología y los “nuevos” clientes, producto de los cambios en los procesos de toma de decisiones. De cómo las empresas realizan esta transición a un mundo más digital, aunque no todo se trata de tecnología o de digitalizar todo, se trata de diferenciar a las empresas para que puedan crear productos o servicios nuevos y atractivos que satisfagan mejor sus necesidades, la digitalización y la tecnología son por ende instrumentos y no fines en sí mismos.

Una vez tomando en cuenta este acercamiento, es que desarrolla una herramienta para ayudar a entender a las empresas donde se encuentran y transitarlas a la próxima

generación, el “DBM Framework” se basa en que las empresas en busca de la digitalización terminan moviéndose en 2 dimensiones. En primer lugar, se mueven desde una cadena de valor controlada, como lo son los proveedores o por ejemplo fabricantes de materias primas, hacia sistemas de redes de trabajo mucho más complejos. La segunda dimensión es la cercanía con el cliente, donde hay empresas que no tienen interacción alguna con el cliente final, como lo son las empresas B2B, hasta aquellas preocupadas de las necesidades de los clientes de una forma mucho más comprensiva y generando relaciones más comprometidas.

De la combinación de estas 2 dimensiones es que llegamos al siguiente cuadro:

**Ilustración 2.A.** Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: P. Well and S.L. Woerner, (2015), Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem, MIT Sloan Management Review.

La descripción de cada estrategia se resume de la siguiente manera:

**Proveedor:** Son las empresas que pertenecen al grupo de proveedoras de bienes o servicios que no tienen un canal directo con el consumidor final y conocen poco de él. Se caracterizan por vender a otras empresas quienes tienen el contacto directo. Sus productos son homogéneos. Ejemplos de proveedores son compañías de seguros o de productos de inversión que venden a través de corredoras, fábricas de materias primas, etc.

**Omnicanal:** Este tipo de empresas tiene un contacto directo con el cliente, manejan bastante información de ellos y pueden ofrecer sus productos y servicios a través de distintos canales, como páginas web, aplicaciones móviles, contacto telefónico, tiendas físicas. Ofrecen un abanico de alternativas y una experiencia a cliente sin trabas. Esta amplia cobertura de necesidades les permite conectar con el consumidor a lo largo de la vida. Ejemplos de Omnicanal son empresas de retail, supermercados, entre otros.

**Productor Modular:** Las empresas que ofrecen productos o servicios que pueden adaptarse a otras empresas y/o ecosistemas son las llamadas Productores Modulares. Para mantenerse en mercado deben innovar constantemente. Estos productos o servicios usualmente son del tipo “Plug & Play” lo que significa que son sencillas de integrar a cualquier empresa conectando muchas veces al consumidor con otras empresas. Un ejemplo de Productor Modular son las empresas de medios de pago como Pay-Pal o Transbank.

**Controlador de Ecosistemas:** Las empresas que cuentan con un amplio conocimiento del cliente y además una completa red de proveedores y terceras empresas con las cuales genera una interacción entre todos, son la que están aplicando una estrategia de Controlador de Ecosistemas. De acuerdo con los estudios de Weill & Woerner este tipo de empresas son las que entregan un producto y/o servicio para el cliente con una experiencia excepcional, lo que conlleva a una mejora en todos los ámbitos relevantes para una empresa, como lo son una experiencia a cliente mejorada, una respuesta rápida al mercado, crecimiento de los ingresos y un aumento en los márgenes finales. Ejemplos de esta estrategia la tienen empresas como: Amazon, Falabella, entre otros.

Luego pasamos al análisis general del caso con el profesor quien resume en los siguientes puntos:

### **Componentes del Modelo Digital**

**Qué es lo consumido:** Banco de Chile se caracterizaba por ser uno de los bancos más antiguos, consolidados y uno de los más grandes de Chile (medido por volumen de colocaciones) y además por estar en los primeros lugares de varios rankings a nivel nacional y de América Latina. Cuando los clientes consumen Banco de Chile, aunque los productos son homogéneos (créditos, planes de cuenta, seguros, etc.), también lo consumen por el prestigio que evoca ser cliente. (Detalle de Productos y Servicios ofertados por Banco de Chile, página N°6 del caso).

**La experiencia:** Banco de Chile trabajaba para realizar una óptima segmentación en base a perfiles socioeconómicos y demográficos con el objetivo de canalizar mejor la comunicación y oferta de productos, además consideraban el ciclo de vida del cliente, todo esto para entregar una experiencia más personalizada a través de sus marcas dirigidas con segmentos diferenciados como las marcas Banca Privada, Banco Edwards, Banco de Chile y CrediChile, los que a su vez tenían ofertas de valor diferenciadas.

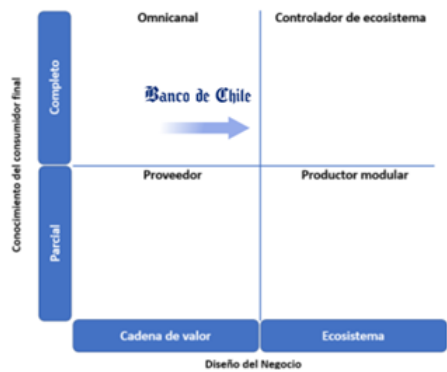
**Plataformas:** Las plataformas que tenía Banco de Chile para entregar su mensaje eran a nivel de sucursal en forma presencial pero también con una serie de aplicaciones móviles y página de internet, la que fueron modificando en el tiempo de acuerdo con las tendencias. En sus plataformas internas fueron renovando sus sistemas para que los colaboradores puedan procesar y entregar de mejor manera la información tanto a nivel interno como para los clientes. Algunos ejemplos de estos proyectos son: Paperless, Centro de Negocios, Mi Sitio, etc. las mejoras eran para brindar una mayor eficiencia en la información del cliente. (Detalle en Transformación Digital, página N°13 del caso).

**Marco de Modelo de Negocio digital**

De acuerdo con la información entregada en el caso, podemos ver que Banco de Chile estaría ubicado en el cuadrante de Omnicanal, debido a que cuenta con una detallada información de cada cliente, pero en su diseño de negocio no está presente una integración real con sus proveedores con tal de entregar una experiencia ampliada.

Si bien realiza actividades con emprendedores y fomenta el crecimiento de estos a través de concursos y, por otro lado, realiza actividades con carácter social queriendo apuntar hacia un modelo de “Controlador de Ecosistemas”, estos intentos son puntuales y no hay un real aprovechamiento de la información del banco para generar una verdadera integración y otorgar una gran experiencia al cliente que conecte al banco con otros proveedores que también interactúen con los mismos clientes.

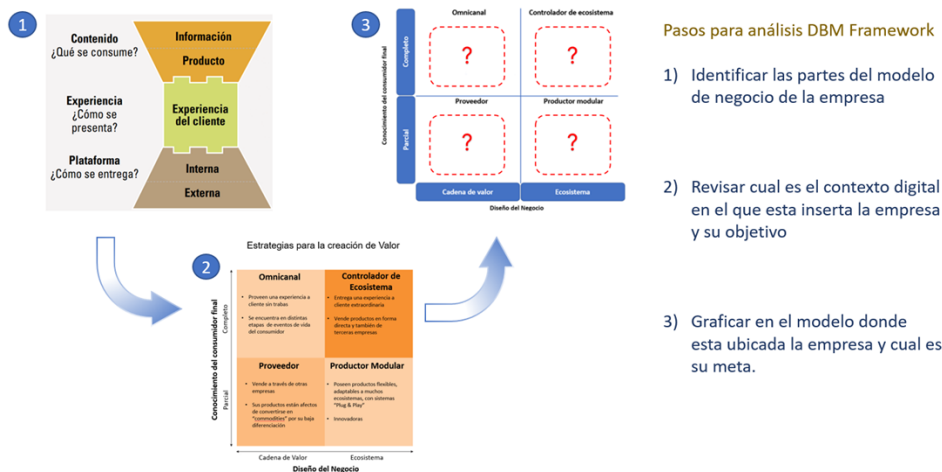
**Ilustración 3.A.** Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Own elaboration.

Ubicación de Banco de Chile en el DBM Framework, donde se puede ver claramente que se encuentra en el cuadrante de Omnicanal. La flecha indica las intenciones del banco por querer apuntar hacia un modelo de Controlador de Sistemas, ya que cuenta con información suficiente de los clientes y la más amplia red de proveedores para poder generar un ecosistema, sin embargo, sus acciones no han sido suficientes para entregar al cliente la experiencia completa a la que podrían apuntar.

Ilustración 4.A. Esquema de pizarrón. Pasos para un análisis de DBM Framework.



Source: Elaboración propia con información del texto:  
What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise, Peter Weill and Stephanie Woerner, Harvard Business Review press, 2018.

Aproximación B:  
Liderando y Administrando el Cambio  
Propuesta de preparación para clase de 90 minutos.

PASO	ACCIÓN	TIEMPO	GRUPO
1	Al inicio, se plantean preguntas abiertas a la clase para iniciar la discusión, por ejemplo, sobre cómo funcionan los bancos de su país y si conocían el mercado financiero chileno.	10 minutos	Completo
2	Organizar la clase en equipos de no más de 5 integrantes para que evalúen el funcionamiento de la banca chilena, si hay algo del caso que les haya llamado la atención, que unifiquen criterios para definir una propuesta grupal.	40 minutos	Equipos
3	Luego de la discusión por equipos, profesor comenzará la discusión plenaria.	25 minutos	Completo
4	Análisis del caso y conclusiones.	15 minutos	Profesor

## Apertura de la discusión

Al inicio, se plantean preguntas abiertas, tales como: ¿qué conocen del mercado bancario? ¿cómo funcionan? ¿qué productos y servicios ofrecen? A modo de introducción, se expone cómo está compuesta la banca en Chile durante el periodo de análisis del caso. Se puede inferir que es una industria muy concentrada, de hecho, solo 6 bancos tienen casi el 89% de la participación del mercado y los 3 bancos más grandes operan más del 55% del mercado. Aun así, es una industria bastante competitiva, debido a que el producto es más bien homogéneo. La rivalidad se manifiesta principalmente en promoción, por ejemplo, hay mucha presencia en todos los medios de comunicación, radio, televisión, diarios y revistas, con publicidad sobre productos, promociones y servicios especiales bancarios. El negocio bancario en Chile consiste principalmente en el otorgamiento de cuentas corrientes, para administrar los dineros personales, y de créditos, tanto de consumo como hipotecarios. La lucha entre los bancos es cliente por cliente tratando de captarlos uno a uno y así aumentar sus indicadores de colocaciones y número de clientes.

## Teoría base a utilizar en este caso

En este punto repasamos la bibliografía sobre Liderando y Administrando el Cambio, de Ryan Raffaelli.

Administrar el cambio, supone uno de los desafíos y tareas más grandes que enfrentan los líderes de las organizaciones y aunque existan miles de publicaciones sobre cómo implementarlo, estudios indican que más del 70% de las iniciativas de cambio fallan.

Raffaelli propone comenzar el análisis con 3 supuestos: en primer lugar, es que las organizaciones son sistemas y alterando un componente se afecta todo. En segundo lugar, el cambio es tanto un proceso como un resultado y en tercer lugar es que no hay una fórmula segura para el éxito. Los líderes deberán aprender cómo ir navegando en la medida que los cambios se van generando en las organizaciones.

Se establece que hay 4 actividades clave para sortear de mejor manera el proceso de cambio, estas son:

1. Diagnóstico: ¿Por qué el cambio es necesario?
2. Diseño: ¿Qué tipo de cambio es el adecuado?
3. Entrega: ¿Cómo se puede implementar el cambio? ¿a quienes afectará? ¿Qué habilidades y apoyo necesitan los líderes para administrar el proceso?
4. Evaluación: ¿Cómo medir y cuantificar el impacto del Cambio?

## DIAGNÓSTICO, ¿POR QUÉ EL CAMBIO ES NECESARIO?

Ya sea por un hecho relevante o cambio en el liderazgo, el primer paso para detectar el cambio o si hay alguna necesidad de hacerlo, es revisar si en toda la organización o en partes de ella nos encontramos con una Brecha en Rendimiento o una Brecha en Oportunidad.

**Brecha en Rendimiento:** Surge como el análisis de la diferencia entre resultado esperado y el real. Se debe evaluar la habilidad para llevar a cabo y generar resultados, la capacidad de adquirir conocimiento y satisfacción personal y, por último, el potencial de adaptación.

**Brecha en Oportunidad:** Se genera cuando los líderes ven fuera de la organización y se anticipan a las necesidades para mantenerse competitivos en el futuro. Estas pueden venir en 2 tipos:



- a) Por cambios en preferencias del consumidor, cambios del mercado, regulaciones o tecnologías que cambian las formas de generar valor.
- b) Empresas exitosas que creen que su historial es respaldo suficiente, necesitan que los líderes enfrenten estas acciones con tal de sacar a la organización de la inercia de su actual comportamiento, competencias y prácticas de manera urgente y salir de la arrogancia de creer que se hace todo bien.

**DISEÑO DEL CAMBIO, ¿QUÉ TIPO DE CAMBIO SE BUSCA?**

De acuerdo con el primer análisis y detección de brechas, es que se los líderes deben ser los ingenieros y arquitectos del cambio. Para ello se debe determinar el tipo de cambio que se implementará. Los enfoques son:

**Velocidad:** Que puede ser “Incremental” partiendo en forma lenta y gradual, o “Radical” comenzando con un cambio brusco en la forma de hacer las cosas.

**Origen:** Se refiere a entender donde comienza el cambio, si desde adentro de la organización en sus niveles inferiores hacia arriba de forma orgánica o desde las cúpulas de dirección de la empresa empujando hacia abajo las nuevas directrices, pero esto implica que la organización debe asimilarlo correctamente o puede generar resistencia. Una vez que contamos con los enfoques y su impacto es que podemos formar el siguiente cuadro que determina el Tipo de Cambio que se escogerá.

**Ilustración 1.B.** Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Rafaelli Ryan. (2018). Leading and Managing Change.  
Harvard Business School.

**Cambio Táctico:** Es cuando se hace de arriba hacia abajo y de manera incremental, aplica bien para temas puntuales, pero difícilmente para atacar temas transversales para toda la organización.

**Cambio Evolutivo:** Cuando es desde abajo y de manera incremental, los líderes van tomando ideas y prácticas que emergen desde unidades ubicadas en las bases de la

organización y hacia arriba. Los líderes entonces ayudan a promover esos cambios generando las condiciones como eliminando barreras y otorgando recursos para permitir que esas ideas puedan expandirse por la organización. Este tipo de cambios tiene un impacto limitado y no genera grandes cambios a través de la organización.

**Cambio Revolucionario:** Este es creado desde las bases de la organización y se hacen cambios significativos y abruptos en la forma de hacer las cosas, con cambios profundos en las creencias y comportamientos organizacionales. Estos pueden comenzar por unidad de negocio y pueden llegar a afectar a toda la organización, además de generar un alto compromiso con aquellos que participan activamente de estos cambios, aunque pueden generar caos y daños colaterales a la organización, especialmente si no todos lo promueven o los líderes piensan distinto.

**Cambio Transformacional:** Este se logra cuando los líderes implementan un cambio drástico. Se apunta a un cambio significativo y por lo general eso ocurre ya que luego de comenzar una iniciativa así, no se puede volver atrás y requiere que los líderes trabajen el compromiso y motivación de los colaboradores para que la estrategia tenga éxito.

## IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

Una vez que ya se ha decidido sobre qué cambios y de que tipo, se debe definir la forma en que este se hace efectivo en la organización y para ello debe decidirse el “Despliegue”, si se hace con toda la organización de manera general o si se hace focalizado en una unidad de negocio y en consecuencia elegir la “Sincronización” que determina el tiempo para implementar el cambio siendo lento o rápido.

**Despliegue:** Cuando se realiza de manera “General”, envía un fuerte mensaje a la organización que el cambio es crítico y necesario, conlleva a mayores costos y coordinación y es difícil de pronosticar resultados, versus cuando se hace de manera “Localizada” que permite ir probando y validando de manera más acotada, realizando mejoras e ir avanzando unidad por unidad hasta que abarque a toda la organización.

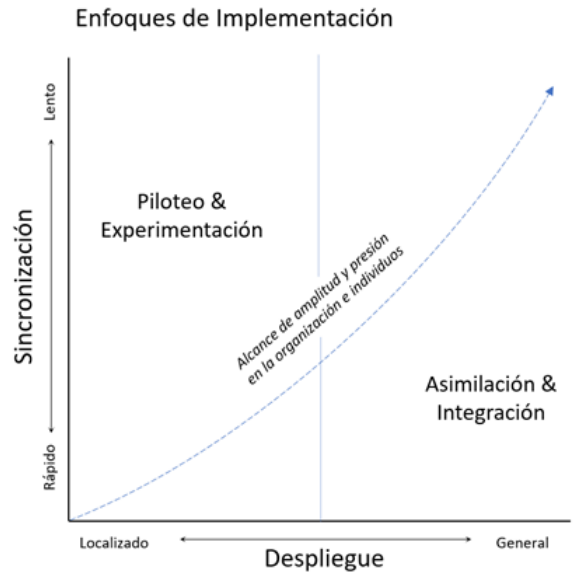
**Sincronización:** es el tiempo que se determina para que los cambios se concreten. Cuando se hacen “Rápido” es por lo general debido a una razón de fuerza mayor, ya que se debe responder frente a la competencia, cambios regulatorios o situaciones inesperadas. Se aplican los cambios con un líder que protagoniza los siguientes 3 pasos: primero descongela la rutina organizacional, en segundo lugar, se promulgan e implementan los cambios y en tercer lugar volver al movimiento natural, pero con los cambios adquiridos. “Lento” es cuando se toma el tiempo para ir incorporando los cambios creando un mayor número de oportunidades para evaluar y corregir, pero se pierde ímpetu cuando toma mucho tiempo o no está muy bien formalizado.

### Enfoques de Implementación

Cuando ya se ha decidido el Despliegue y la Sincronización, se debe tomar en cuenta la relación que hay entre ellos y las combinaciones que surgen de ese cruce ya que estas afectan directamente en la amplitud que estos cambios puedan tener y en la presión o “stress” que provocan en aquellos individuos en los cuales recaen estos cambios.

De la combinación de estos factores surge el siguiente gráfico que muestra los 2 enfoques:

**Ilustración 2.B.** Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Rafaelli Ryan. (2018). Leading and Managing Change.  
Harvard Business School.

**Piloteo y Experimentación:** Cuando los cambios son localizados y lentos, se cuenta con mayores oportunidades para “Pilotear” e ir poniendo en práctica de mejor manera los cambios.

**Asimilación e Integración:** Cuando el cambio es rápido y a través de toda la organización estos se asimilan e integran con mayor consistencia y velocidad. El inconveniente es que deja poco espacio para el aprendizaje y menor margen de error para implementarse.

La compensación que existe entre la amplitud y la presión que se ejerce sobre las personas que ejecutan los cambios es una delgada línea y los líderes deben estar atentos a balancear bien estos factores para no generar un desgaste excesivo o una pérdida en el impacto del mismo cambio.

**Tácticas de Implementación**

Para llevar a cabo los enfoques es que se llegan a 2 formas sobre cómo aplicarlos:

El primero de ellos son los llamados “Comunicados Valientes”, que son los que se utilizan para comunicar desde las cúpulas de la organización cuando se toman decisiones estratégicas importantes o iniciativas económicas relevantes.

El segundo son las “Partidas Largas”, que son paquetes o programas de cambio que transforman de manera importante la estructura de la organización o la cultura. Se forman de una serie de intervenciones que una tras otra va creando un cambio significativo en los comportamientos, cambiando así, la cultura y generando una nueva normalidad modificada.

Estas herramientas no son excluyentes, muy por el contrario, se complementan perfectamente. Por ejemplo, se puede comenzar con un “Comunicado Valiente” y luego implementar cambios en culturas con varias “Partidas Largas” para ir generando la transformación buscada.

### **Secuencia y proceso de Implementación**

1. Establecer un sentido de urgencia
2. Armar una coalición de líderes poderosa
3. Crear una Visión
4. Comunicar la Visión
5. Empoderar a otros para actuar en pro de la visión
6. Planificar y crear victorias de corto plazo
7. Consolidar las mejoras e inyectar más cambios
8. Institucionalizar los nuevos enfoques

### **Generando Aceptación**

Los cambios traen consigo mucha incertidumbre y mientras algunos lo toman muy bien e incluso lo esperan, en otros genera resistencia. Por ello es que generar aceptación es lo más importante, pero a la vez, la tarea más desafiante en el proceso de implementación.

Uno de los pasos más importantes para generar aceptación es hacer partícipes a los miembros de la organización en los esfuerzos para integrar los cambios dándoles oportunidades de aportar ideas y corregir detalles. Mientras más involucrados lleguen a estar, las probabilidades del cambio a tener éxito aumentan considerablemente, y por el contrario, cuando se genera resistencia al cambio, necesita líderes mejor preparados para comunicar, enseñar y motivar a los miembros con el fin de convertir la resistencia en motivación.

Para ello es que se usan 3 técnicas que recopilan las experiencias más utilizadas:

**Mensajes expositores:** Es la comunicación de los líderes para ir generando el ambiente propicio para dar a conocer cuáles son los estándar, valores y visión. Generan un propósito para abordar el cambio y calmar las inquietudes del proceso.

**Modelos de ejemplo:** Es importante que los líderes sean los que muestren como se deben hacer las cosas ya que son los modelos para seguir. Dar el ejemplo es una herramienta poderosa y lleva a otros querer sumarse.

**Mecanismos establecidos:** Son los mecanismos formales que apoyan el proceso de cambio. Se establecen y analizan nuevos procesos, rutinas y estructuras.

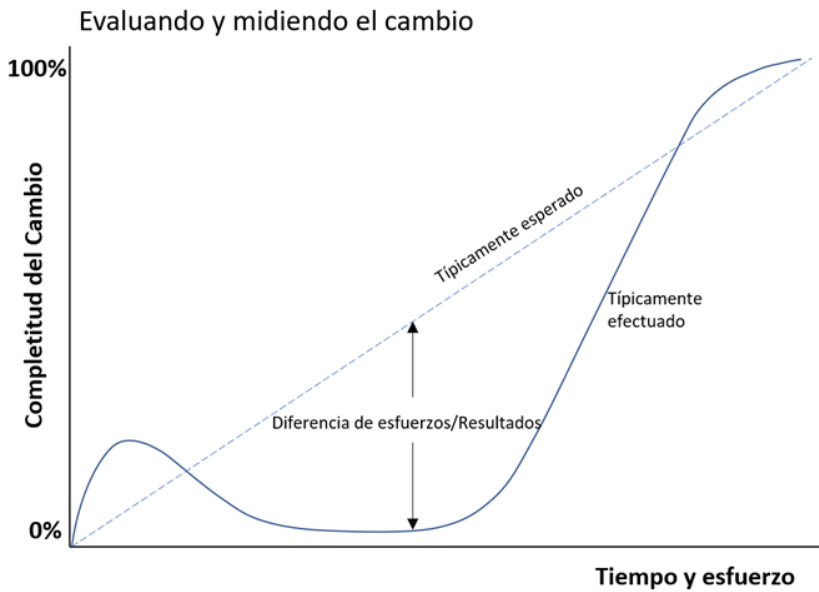
### **Sobrepasando Obstáculos**

En los esfuerzos por crear aceptación se van generando expectativas que los líderes deben poder manejar con responsabilidad para evitar los 2 errores más comunes que son: “Declarar Victoria o Derrota antes de tiempo” lo que conlleva a creer que los esfuerzos no valieron tanto, por ejemplo, en el caso de rendirse antes de tiempo, ya que por el agotamiento se rinden aunque podría ser que se está muy cerca del objetivo, o celebrar antes de tiempo y a la más mínima falla creer que todo se hizo mal. El otro error es “Ignorar la fatiga del Cambio”, que significa considerar que el avance de los cambios no es en línea recta y hay momentos en donde pareciera que no hay avances y la resistencia aumenta, por lo que la

perseverancia y estrategias de los líderes es crucial para continuar con el proceso.

Como se ve en la figura a continuación:

**Ilustración 3.B.** Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Rafaelli Ryan. (2018). Leading and Managing Change.  
Harvard Business School.

**EVALUANDO EL CAMBIO, ¿COMO PUEDE MEDIRSE Y EVALUARSE EL IMPACTO DEL CAMBIO?**

Es una de las tareas más difíciles del proceso y se realiza de forma permanente. Aunque es imposible medir todos los aspectos que emanan del proceso de cambio, elegir cuales sí y de qué manera, hacen la diferencia en el desarrollo de este.

Se deben medir las variables que resultan del trabajo de cambio tanto en indicadores de medición “dura” de interés de los accionistas, como los de medición “blanda”, como el cambio cultural o desarrollo individual.

Otra de las mediciones más importantes es la de “aceptación”, para ello es que se trabaja en retroalimentación de los miembros ‘para identificar si sienten que el cambio era necesario, si los cambios propuestos funcionarán o si la organización es capaz de lograr el cambio buscado.

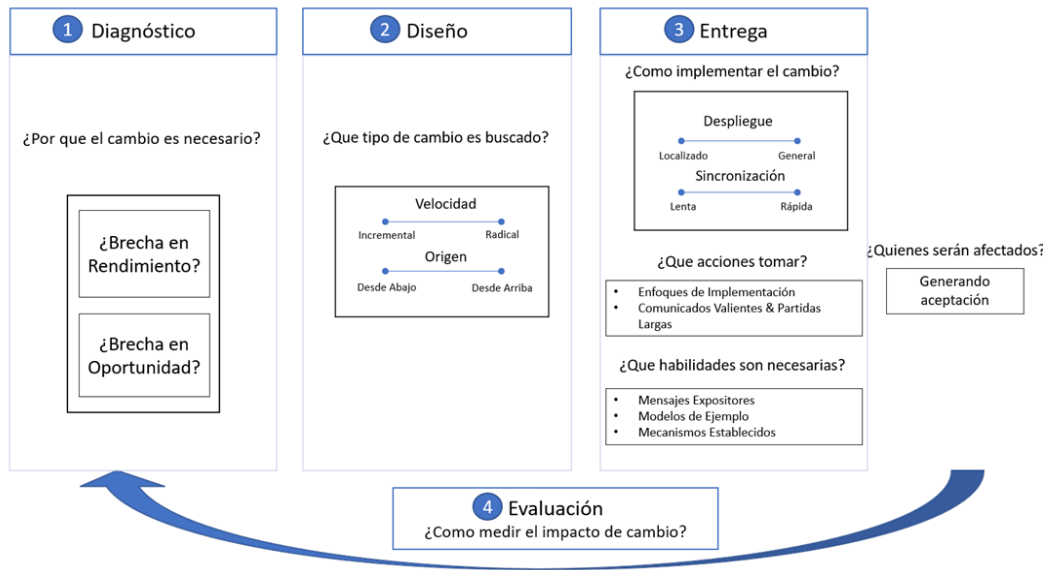
**Abrazando la inevitabilidad del Cambio**

Mas aún en estos tiempos con innovación abierta, redes sociales, las organizaciones ya no están entre 4 paredes, por lo que los líderes están obligados constantemente a crear nuevas

formas para balancear las exigencias de todos los grupos. Uno de los puntos importantes a considerar es revisar la información de ejemplos de éxitos y fracasos en implementación de cambios y hacerse las preguntas necesarias para evaluar que pasó.

*“Todo fluye, nada permanece”, frase del filósofo Heráclito.*

**Ilustración 4.B.** Cuadro resumen de los 4 procesos para liderar y Administrar el Cambio, puede graficarse en el pizarrón para resumir el caso.



Source: Rafaelli Ryan. (2018). Leading and Managing Change. Harvard Business School.

Luego de toda la discusión pasamos al análisis general del caso con el profesor quien resume en los siguientes puntos:

¿Qué diagnóstico hace Banco de Chile? ¿Qué hechos están ocurriendo?

Considerando la industria y los cambios que se están produciendo a nivel mundial, Banco de Chile no está exento a tener que abordar estos temas. Hay cambios regulatorios, en el mercado y en la demanda.

**¿Qué tipo de cambio está utilizando Banco de Chile?**  
Podemos ubicar al banco en el siguiente grafico:



**Ilustración 5.B.** Se recomienda llevar a pizarrón.



Source: Own elaboration.

Acá podemos ver que Banco de Chile no se encuentra en un sólo tipo de cambio.

Por un lado, está viviendo cambios Transformacionales comandados por el Gerente General quien impulsa una serie de iniciativas en distintas divisiones, pero a través de los comités revisores, se daba el espacio para recoger ideas que provengan desde las áreas funcionales e ir incorporando esas iniciativas. Por lo que desde el punto de vista directorio, es que se plantea un cambio principal y radical en el banco, pero a la vez, en las distintas áreas de trabajo se van viviendo distintos tipos de cambio, uno en el que desde abajo se aportan ideas, como se puede ver en las conformaciones de los comités donde se recogen las ideas desde las bases (Detalle de Estructura y Toma de decisiones, página N°5 del caso) y nuevas formas de trabajo, así como también desde las divisiones hacia abajo en forma incremental, ya que el proceso de cambio ha sido permanente y continuará transformándose.

**¿Como ha sido su implementación?**

Podemos ver en el caso que el proceso de implementación de cambios tiene tanto aspectos de velocidad rápida y lenta, así como localizada y general.

Siendo una gran empresa, avanza en varios frentes, así lo demuestra en las iniciativas de digitalización, donde se avanza en contar con mejores productos y plataformas, con un sello de “hecho en el Chile”, buscando una “aceptación” por parte de sus miembros mucho mayor, así como las iniciativas de mejora en sistemas internos con tal de mejorar no solo los productos, sino que también la forma de hacer las cosas y la interacción de los colaboradores con la empresa. Se establecieron protocolos de retroalimentación continua y capacitaciones online para reforzar las ideas de cambio. (Detalle en Los Pilares del modelo, página N°12 del caso).

**¿Qué acciones se pueden visualizar?**

Podemos ver en primer lugar que la comunicación entre los líderes de mayor nivel realiza

“Comunicados Valientes” como lo hace su gerente general con las iniciativas en las que están trabajando, así como también se utiliza las “Partidas Largas” en el mismo proceso de digitalización se van cumpliendo “hitos” como lo fue cuando lanzaron las primeras aplicaciones, aunque luego tuvieron que ir renovando y mejorando en función del mercado y la competencia.

### **¿Quiénes son afectados?**

Dentro de todos los cambios que se pueden ver en la institución, uno de los más importantes debido a la digitalización y a las nuevas tendencias es al mayor uso de plataformas digitales y al menor uso de sucursales físicas con la consecuencia de la salida de muchos colaboradores, aun así y en pro de aminorar los efectos que esto pudiese conllevar, es que se crearon mitigantes, como lo fueron planes de salida especiales, outplacement y capacitaciones. (Transformación Digital, página N°12 del caso).

Una de las grandes fortalezas del banco, es que posee una cultura de cambio constante. Al ver su historia, es posible darnos cuenta de que ha estado en constante cambio, con fusiones, crisis, adquisiciones, nuevas divisiones, etc. y eso ha provocado que genere una cultura abierta a los cambios y con mayor experiencia en ellos.

### **¿Como se mide el impacto de cambio?**

Uno de los puntos fuertes para lograr los objetivos de cambio son las variables más duras, que en este caso podemos ver que Banco de Chile si bien ha mostrado un constante crecimiento de su producto principal, que son las colocaciones, también podemos ver que ha ido bajando su participación de mercado, mientras que otros bancos, como Santander y Scotiabank, han incrementado sus participaciones (anexo N°4 del caso). También podríamos inferir que los costos han venido cayendo por el uso de nuevas tecnologías. El cierre de CrediChile puede ir en ese sentido también. Por otro lado, en la medición de las variables “blandas”, podemos ver que Banco de Chile tiene una política interna de retroalimentación, por lo que maneja una herramienta que ayuda a mantener altos niveles de aceptación de los cambios.

## **LECCIONES**

### **Aproximación A**

Con respecto a digitalización, podemos ver como Banco de Chile está inmerso en un mercado que está siendo afectado de manera directa por los cambios que se están produciendo en el mundo, la forma en que los consumidores se relacionan con las empresas se ha transformado y las empresas que no logran conectar con estos nuevos consumidores quedaran fuera. La digitalización no es solo importante en el sentido de productos y plataformas enfocados a los clientes, también debe conectar con los trabajadores y generar un dinamismo interno que sea capaz de afrontar los desafíos actuales y futuros. Banco de Chile estaba en el proceso de implementación de nuevas estrategias para llevar la digitalización interna y externa con éxito.

### **Aproximación B**

Con respecto al cambio, el caso nos muestra a Banco de Chile como un ejemplo de texto, porque es una empresa con más de 125 años de historia, pero con el gen del cambio en su ADN, ya que cuenta con políticas internas y una estructura para llevar a cabo las iniciativas necesarias para llevar un proceso de transformación adecuado. Como la frase de Heráclito “todo fluye, nada permanece”, las organizaciones deben estar en cambio permanente, ya

sea comandada desde la cúpula o desde las bases con cambios drásticos o lentos, pero es algo inherente a los planes que pueda o no tener una empresa. El caso nos muestra un ejemplo de cómo una organización como el Banco de Chile, el cambio no significa un gran imprevisto. Ya que las nuevas tendencias y formas de atención, no le genera un cuestionamiento mayor. El cambio es parte de la esencia del banco y pareciera que estaba preparado para los últimos desafíos presentados.

# Fandom and Sport Practicing: Should be Align but Have Separated

**Keywords:** Marketing, sport, football (soccer), social norm theory, sport fans.

**Received:** 2023 | **Accepted:** 2024 | **Available online:** 2025

**Cite this article as:** Navarro Picado, J. (2023). *Fandom and Sport Practicing: Should be Align but Have Separated*. *Estudios de Administración*, 30(1), 123–136.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2023.72295>

---

**José Francisco Navarro Picado**

Universidad de Costa Rica

[jose.navarro\\_p@ucr.ac.cr](mailto:jose.navarro_p@ucr.ac.cr)

---

## ABSTRACT

**Introduction:** The practice of sport is widely associated with physical and mental well-being, and at the same time sports fandom have proven to satisfy identity needs and a sense of belonging. The practice of sport should be aligned with the sport fandom, however, for some individuals, this does not seem to work that way.

**Objective:** The main objective of this research is to understand the behavior of Costa Ricans around sports, and thus be able to identify their active lifestyle and fandom patterns.

**Method and technique:** An exploratory study was proposed through a survey that included 403 participants. The data was collected within the Greater Metropolitan Area (GAM) under the interception methodology.

**Results:** Only 54% of Costa Ricans say they practice sports, and 61% say they are fans of a sports club or league. However, there is a misalignment between practicing sports and fandom, where 1 in 3 Costa Ricans does one but not the other, and an additional 25% do not do either.

**Conclusions:** The behavior of Costa Ricans regarding sports is diverse. There are individuals who practice sports intensely, and those who are very fond of it, and at the same time we have those who do not link the practicing sports with fandom. There are various aspects of pending work, both for organizations that encourage citizens to lead more active lives, and for sports organizations that require more fans committed to their favorite team.

**Keywords:** Marketing, sport, football (soccer), social norm theory, sport fans.



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

Introducción

La práctica del deporte es ampliamente asociada con bienestar físico y mental (Prado et al. 2023). Sin importar si el individuo pretende competir en alto rendimiento, o simplemente realizar deporte de manera recreacional, la percepción generalizada es que la persona que lo realiza tendrá beneficios de corto y largo plazo (de Jubera et al. 2023). No obstante, el trabajo remoto o las secuelas de la pandemia han provocado que algunas personas abandonen sus hábitos deportivos (Silva et al. 2023), o simplemente permanecen en un estado sedentario tradicional.

Es importante mantener el pulso de la actividad física que realizan las personas (Zapata et al. 2021), no solo desde una perspectiva individual o médica, sino también desde una perspectiva social (Liu et al. 2023). Precisamente por el aspecto social, las aficiones deportivas han demostrado satisfacer necesidades de identidad (Delia 2019) y de sentido de pertenencia (Delia 2017). Las sociedades en su conjunto suelen asumir modelos de comportamiento que permean a todos sus integrantes (Zinke-Allmang et al. 2023). La Teoría de la Norma Social (TNS) en particular puede funcionar como modelo que ayuda a entender este fenómeno (Cialdini et al. 2006).

Dicha teoría nos sugiere que las personas asumen como normal todo aquello que previamente ha sido considerado como tal por la sociedad en su totalidad (Fehr y Schurtenberger 2018), o la subcultura específica a la que pertenece el individuo en particular (Gimpel et al. 2021). Por lo tanto, la TNS argumenta que las personas ajustan sus actitudes y comportamientos (Melnik et al. 2010) dadas las eventuales presiones sociales que experimentan (Albrecht et al. 2017).

Si bien estos patrones son cambiantes, y lo que hoy la sociedad percibe como normal, puede variar en el futuro (Feldman et al. 2020), esta percepción de normalidad ayuda a predecir patrones de consumo (Cialdini et al. 1990). El deporte no escapa de este contexto, donde se estipula que la normalidad también guía el consumo de contenido deportivo, tanto multimedia como de asistencia a eventos (Navarro-Picado et al. 2023). Por lo tanto, además de conocer la práctica del deporte, también se considera relevante estudiar las aficiones deportivas (Delia 2019). Estas dos aristas del deporte deberían estar entrelazadas (Biligiç et al. 2020), no obstante, según vemos en la tabla 1, al menos en nuestro país, parecen estar algo desalineadas.

Tabla 1. Cruce entre práctica y afición por el deporte.

Sigue al menos 1 deporte / Practica	Si	No	Porcentual
Si	161	86	61%
No	58	98	39%
Porcentual	54%	46%	

Tal como se observa en la tabla 1, hay varios factores que llaman la atención. Primero una alarmante cifra del 46% de los costarricenses no practican ningún tipo de actividad

física. Segundo un 27% de las personas que practican deporte, afirman no ser aficionados a ningún club, liga o competición, lo cual demuestra el primer desalineamiento. El segundo desalineamiento se presenta con las personas que, a pesar de no practicar ningún deporte, si se consideran aficionados (47%).

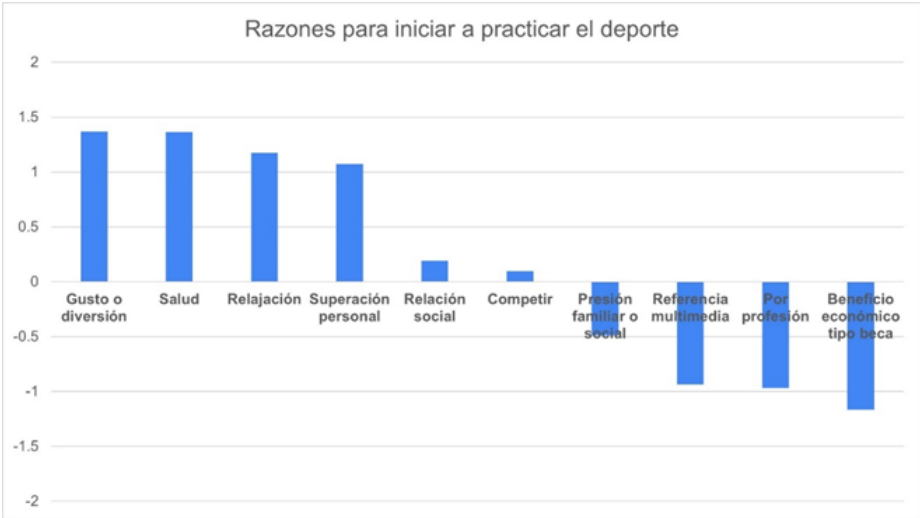
La presente investigación tiene como objetivo principal, comprender el comportamiento del costarricense alrededor del deporte, y así poder identificar sus patrones de actividad y de afición. Para responder a este objetivo, se planteó un estudio exploratorio compuesto por un trabajo de campo que compilara ampliamente los patrones de comportamiento de los costarricenses en contextos deportivos. Un total de 403 encuestas completas se recopilaron, todas ellas dentro del Gran Área Metropolitana (GAM) bajo la metodología de interceptación. Los individuos participantes muestran las siguientes características demográficas: 190 son hombres, 206 mujeres y 7 no binarios, 66 personas son de Alajuela, 53 de Cartago, 64 de Heredia y 220 de San José. Metodologías similares han sido aplicadas en el pasado con éxito en sus resultados (Carazo y Alabí 2018; Montero 2020).

Se espera que los hallazgos sirvan de apoyo a diversas organizaciones, instituciones y clubes, tanto deportivos como sociales y culturales. Al mismo tiempo, la propia ciudadanía podría encontrar en estos resultados, un aporte importante e interesante dentro del contexto deportivo. Finalmente, la investigación se encuentra alineada a las áreas de interés propios de la Revista Reflexiones, específicamente a los subtemas de sociedad civil, espacio público, e identidades. A continuación, se presentan los resultados divididos en dos grandes bloques, a) lo referente a la práctica del deporte, y seguidamente b) las aficiones deportivas de los costarricenses del GAM.

## Desarrollo

### Práctica del deporte

Figura 1. Razones para practicar deporte.



Según se observa en la figura 1, la diversión y la salud son los principales motivos por los que los costarricenses deciden practicar algún deporte. Seguidamente la relajación



(bajar niveles de estrés) y la superación personal, muestran una relevancia alta. En menor medida, pero siempre con una ponderación positiva, aparecen las relaciones sociales y la competencia como motivantes, ambos con cierto matiz de interacción humana.

Estos resultados son importantes porque sustentan que los aspectos de esparcimiento y salud (Hong y Hung 2024) son motivos importantes a la hora de realizar actividades deportivas. Al mismo tiempo, aspectos sociales y de interacción (Chet et al. 2023) se hacen evidentes como motivadores para abandonar el sedentarismo. Si nos fijamos, esencialmente todo redundaría en mejoras de salud física y mental. Se podría asumir, que los costarricenses perciben un declive en el estrés y un aumento en su satisfacción personal y social a través de la interacción con otros seres humanos, ya sea recreacional o competitivamente.

**Figura 2.** Deporte practicado y nivel de seriedad en su desempeño.



De una extensa lista de posibles deportes, los 16 más practicados se presentan en la figura 2. El típico gimnasio (pesas y maquinas) aparece como el deporte más practicado por los costarricenses, superando incluso al fútbol, considerado por muchos como el deporte rey a nivel nacional (Rodriguez-Aguilar et al. 2019). La natación y el baloncesto surgen como una segunda fuerza, mientras que los eSports asoman ya como una rama definitiva. Esto marca uno de los resultados más importantes, ya que, en el pasado, los eSports no eran considerados como un deporte, sino más bien como un simple entretenimiento, hasta sedentario (Leep et al. 2023; Trotter et al. 2020). No obstante, hoy en día y con las nuevas generaciones, se la da el mismo matiz que cualquier otra actividad física, demandando preparación física y mental para su buena ejecución (Monteiro-Pereira et al. 2023; Trotter et al. 2020).

Es evidente que la mayoría de los practicantes de los diferentes deportes mencionados lo hacen de manera recreativa. Sin embargo, es importante apreciar que, en los casos del crossfit, la gimnasia, y el ciclismo, la cifra de profesionales (o semiprofesionales) iguala o supera a los recreativos, sugiriendo que estas actividades atraen a participantes deseosos de competir a un alto nivel. Podríamos argumentar entonces, que algunos deportes se tornan masivos en participación, mas no así en competición, mientras que otros, no tan intensivos en número de participantes, si derivan en una masa crítica importante de competidores.

Por este motivo, nos parece conveniente analizar 4 áreas deportivas específicas a un mayor nivel de detalle, el gimnasio (pesas y maquinas), el fútbol, la natación y el crossfit. Según se aprecia en la figura 3, el gimnasio tiene un nivel importante de compromiso o uso reiterado por parte del atleta, mientras que en la natación y el fútbol este compromiso se considera moderado. Finalmente, el compromiso demostrado por quienes practican el crossfit es muy alto, donde todos sus practicantes lo hacen 3 o más veces por semana.

Figura 3. Deporte más practicados y frecuencia de sus atletas.



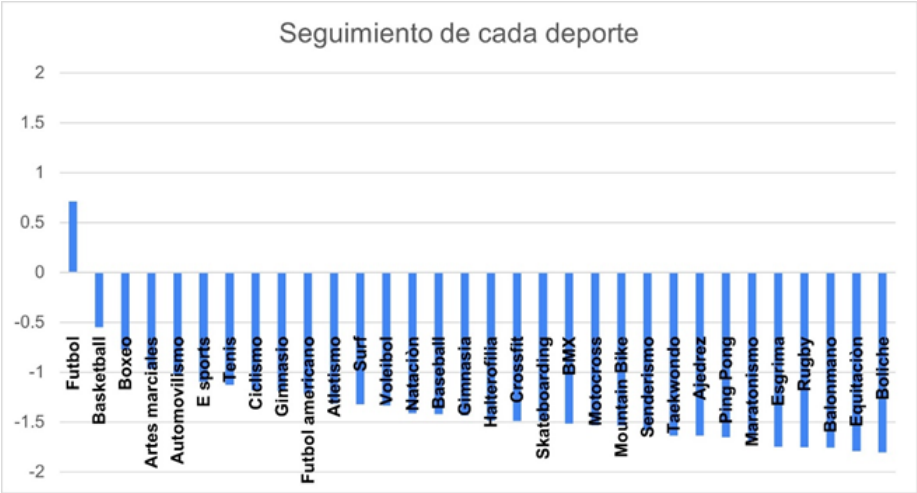
Figura 4. Motivos por los que se abandona la practica del deporte.



El principal motivo por el cual los costarricenses abandonan la práctica del deporte es la falta de motivación. Más del 65% de las personas que dejaron el deporte, afirman que la motivación (o la escasez de esta) es la que los llevo a este estado. En el otro extremo, un poco contraintuitivo, se mencionó que aspectos de salud motivan el abandono de la práctica del deporte. Esto contrasta con investigaciones previas que sugieren que la percepción de beneficios supera a las barreras cuando se habla de realizar deporte (Ortega et al. 2021). Al mismo tiempo contradice lo visto en la figura 1, donde la salud era precisamente la segunda razón de importancia para hacer deporte. Eventualmente, esto podría presentarse por desinformación o carencia de alternativas, como han sugerido otras investigaciones (Gómez-López et al. 2011). Por ejemplo, una persona podría sentir la necesidad de abandonar el gimnasio por problemas en la espalda, no obstante, no valora otras alternativas como la natación para mantenerse activo.

Aficiones

Figura 5. Seguimiento que se asocia a cada deporte.



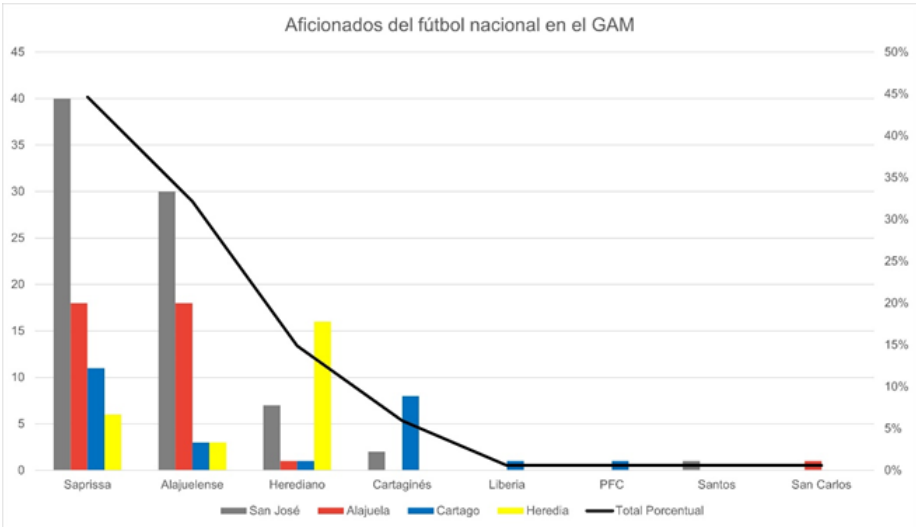
Al analizar las aficiones, se hace evidente que el fútbol es el deporte que más atención atrae de los costarricenses. Esto no es de extrañar, si vemos que en la literatura se cataloga a Latinoamérica como una región altamente futbolera, con una población considerada muy conocedora del tema (Giulianotti y Robertson 2012). Tanto es así, que este deporte es el único en superar la línea de indiferencia según se aprecia en la figura 5. No obstante, es importante apreciar que ni siquiera este deporte alcanza el nivel de aceptación 1 (es decir que, en promedio, no todos observan fútbol). El baloncesto es el único que, con puntuación negativa, al menos se acerca lo suficiente al punto de indiferencia como para considerarse relevante. Estos datos demuestran una muy baja diversidad en las aficiones nacionales, muy concentradas en un único deporte, y pocos seguidores de una amplísima diversidad de alternativas. En términos generales, se argumenta que las alternativas de entretenimiento a través del deporte son limitadas en nuestro país, y que el acceso a ellas se enfoca principalmente en el fútbol.

Para comprender mejor el fenómeno visto en la figura 5, debemos remitirnos a los niveles de observación general que existen en la población nacional. El 61% de los encuestados afirmaron ser aficionados a al menos un deporte. Esto deja una asombrosa cifra de 39% de personas que no siguen ningún deporte. Quizás, aquellos que si somos aficionados tenemos el sesgo preconcebido de que «todo el mundo» es hincha de algún equipo. No obstante, esta cifra es reveladora, 4 de cada 10 costarricenses no sigue ningún deporte, club o liga en lo absoluto. Dicho esto, los siguiente gráficos e información, analizará únicamente a ese 61% de costarricense que, si son aficionados a algún deporte, y los llamaremos simplemente *hinchas costarricenses*.

De estos hinchas costarricenses, es importante conocer, cuantos son aficionados al futbol nacional, ya que la principal liga de este deporte aglomera un gran número de medios de comunicación tradicionales y modernos, siendo objeto de enormes cantidades de contenido multimedia (Sotomayor 2020). Aquí nos topamos con la segunda gran sorpresa del estudio: el 68% de los hinchas costarricenses siguen el fútbol nacional, por lo tanto, incluso dentro de este subsegmento de la población, hay un 32% que no sigue el fútbol nacional. Dicho en otras palabras, a 3 de cada 10 hinchas costarricenses, en realidad no les interesa el fútbol criollo. Este dato arroja la sorprendente cifra de que un 58% de los costarricenses, le restan importancia general al fútbol costarricense. De todos modos, la cifra sigue siendo relevante, ya que un 42% de la población representa cerca de 2.2 millones de personas, y al mismo tiempo, es de todos sabido, que, aunque haya a quienes no les interesa el futbol (nacional o extranjero), termina por sentarse a ver los juegos simplemente por temas de convivencia o excusa social (Grieve et al. 2023).

Entonces, ¿cómo se distribuyen estos hinchas costarricenses con respecto a los clubes nacionales? A continuación, veremos información al respecto.

**Figura 6.** Aficionados del fútbol nacional en el GAM.

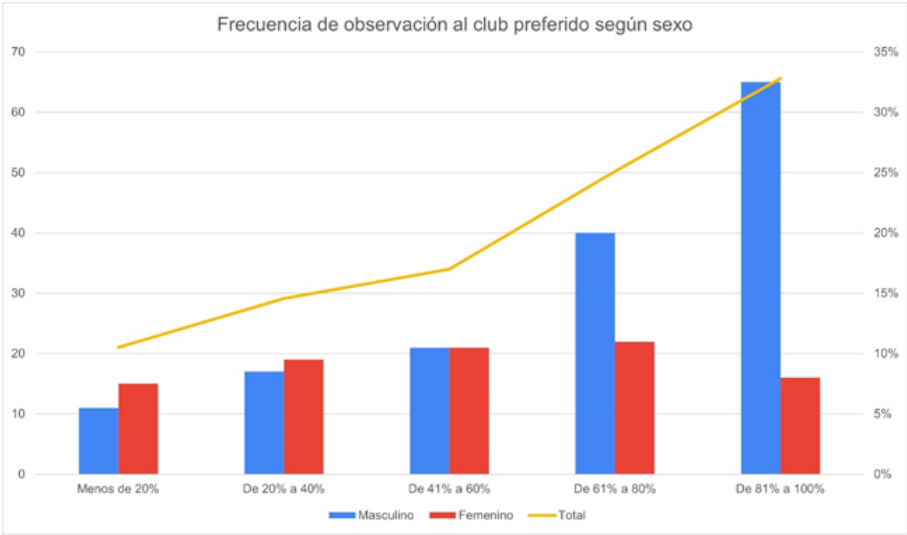


Si bien la consulta se realizó únicamente a personas del GAM, los resultados no distan mucho de lo visto en encuestas realizadas por otros colegas o agencias (Rodríguez-Aguilar et al. 2018). El Deportivo Saprissa lidera con 45% de los simpatizantes, seguido de Liga

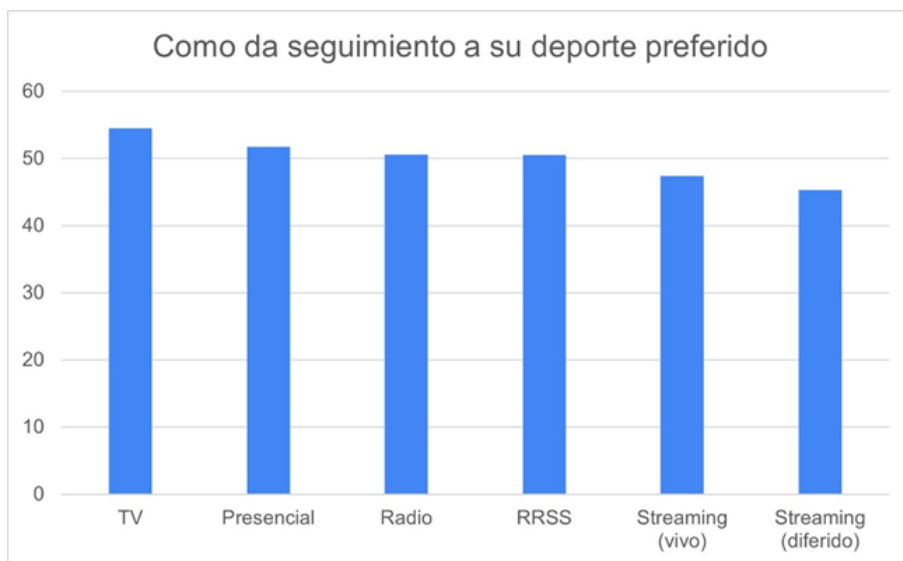
Deportiva Alajuelense con 32% y el Club Sport Herediano con 15%. Posteriormente aparece el Club Sport Cartaginés con un 6%, mientras que Liberia, Puntarenas, Santos y San Carlos todos comparten la misma posición con un 1%.

Seguidamente, en la figura 7 vemos la intensidad de observación de los hinchas costarricenses hacia el fútbol nacional. El análisis realiza una división del accionar por hombres versus mujeres. Como se puede apreciar, los hombres muestran una tendencia al alza, es decir, la mayoría de los caballeros observan más cantidad de partidos, mientras que el comportamiento de las mujeres es un poco más plano. El grueso de las mujeres dice observar los juegos de un 20% a un 80% de las ocasiones. Posteriormente, en la figura 8 podemos ver como la manera de ver los juegos ha cambiado con el tiempo. Hace escasos 20 años, este grafico sería ampliamente dominado por la televisión (Fisher 2005), no obstante, hoy vemos poca diferencia entre este medio, las redes sociales y el *streaming*. Interesante observar cómo, la radio, que muchos la verían desaparecida de no ser por las nuevas modalidades bajo-demanda (Lissitsa y Laor 2021), sigue vigente para transmisiones deportivas, solo superado por la televisión y asistir presencialmente al estadio.

**Figura 7.** Frecuencia de observación al club preferido según sexo.



**Figura 8.** Medio por el cual se da seguimiento al deporte preferido.



Finalmente, nos gusta hacer la distinción entre los aficionados de perilla y aquellos con mayor compromiso con su club o deporte favorito. En la ciencia del deporte, a esto se le conoce típicamente como el engagement (Wang 2023), que, si nos viéramos obligados a traducir el concepto, tendríamos problemas para encontrar una única palabra. Por lo tanto, brindamos al lector una breve definición de lo que este concepto implica. Por engagement debemos entender el nivel de relevancia, compromiso y entendimiento que el hincha tiene para con su deporte, liga o club preferido (Trkulja et al. 2023). A mayor nivel de engagement, podemos esperar mayor nivel de consumo (Steiner et al. 2023), ya sea en boletos, multimedia o mercancía (Kim et al. 2011). Por este motivo, los deportes y organizaciones deportivas más destacadas a nivel mundial luchan ahora más que nunca, en lograr que sus aficionados sean cada vez más, hinchas de alto engagement.

La manera en que tratamos de medir este concepto en esta investigación fue a través de la intensidad en seguimiento que dan los aficionados. Primero separamos a aquellos que dijeron no dar seguimiento a ningún club, catalogándolos como de engagement nulo. Posteriormente tenemos a los de bajo engagement, que a pesar de indicar que, si siguen a su equipo favorito, lo hacen escasamente en menos del 40% de las ocasiones que su equipo salta al terreno de juego. Así sucesivamente, vamos analizando el nivel de intensidad hasta llegar a quienes catalogamos como de Alto Engagement, que observan a su club preferido casi sin perder detalle durante toda la temporada.

Bajo este parámetro, el Herediano muestra las cifras de más alto engagement, con casi el 45% de sus aficionados en este umbral, y con un 75% de sus hinchas considerados como en engagement. Seguidamente, Saprissa y Alajuelense muestran cifras muy similares en ambos apartados, con 40% de sus aficionados en Alto Engagement y 68% en estado de engagement. Para el Cartaginés estos índices muestran cifras de 30% y 50% respectivamente.



## Conclusión

Vistos estos resultados, podemos concluir una serie de características importantes del costarricense promedio. Lo primero es que, efectivamente encuentra en el deporte un aliado para combatir males de salud, incluyendo, pero no limitándose al estrés. Adicionalmente, esa percepción es generalizada, a pesar de que solo el 54% dice practicar algún deporte. Por otro lado, si bien el fútbol es el deporte más seguido, no es el más practicado. Adicionalmente, el fútbol nacional es efectivamente la liga o competición con más seguidores, pero notablemente ese apoyo no es tan generalizado como tienden a hacernos creer los medios de comunicación. No obstante, y al menos con datos del GAM y seguidores de los 4 clubes más populares, hay un número importante de seguidores con engagement alto. Finalmente, y lo que lleva al título del presente artículo, hay un desalineamiento entre la práctica del deporte y ser aficionado a algún deporte. Un 35% de los costarricenses ya sea son seguidores, pero no practican deporte, o bien practican deporte, pero no son seguidores. Esto representa que 1 de cada 3 individuos muestra este tipo de desalineamiento. A esto podríamos sumarle (a pesar de considerarse un comportamiento alineado) que el 24% de las personas aseguran no practicar ningún deporte, ni tampoco seguir u observar deporte alguno.

Analizando cada uno de los hallazgos individualmente, tenemos que decir que la salud sigue siendo un apartado relevante. Organizaciones como la Caja Costarricense del Seguro Social (Castro 2022) y la Organización Mundial de la Salud (Bull et al. 2022), hacen un llamado constante a la práctica del deporte con estos fines. No obstante, y a pesar de darnos todos por entendidos, solamente el 54% de los costarricenses asegura hacer deporte regularmente. El llamado es precisamente a tener conciencia de los beneficios y que no debemos esperar a que tengamos un padecimiento, o a que una organización nos lo recomiende.

Por otro lado, si, somos un país futbolero (Navarro-Picado et al., 2021), pero ya no como antes. El auge de los video juegos, la escasez de espacios públicos, la inseguridad, el acceso a más y mejor contenido por múltiples plataformas (deportivo o de otra índole), la baja calidad del espectáculo (nuestro fútbol) y otro sin número de variables podríamos sugerir como factores de esta pérdida de interés por nuestra principal liga deportiva. El fin de este artículo no era encontrar los motivos, pero si ha quedado en evidencia que algo está sucediendo. Es imposible no remitirme a mi propio pasado, donde el fútbol era cosa de todos los días. En vacaciones o fines de semana, se jugaba hasta que nadie pudiera ver la pelota, y una vez salía el sol al día siguiente, el balón volvía a rodar. Al mismo tiempo, todos sabían quienes eran liguistas, saprissistas, heredianos o de cualquier otro club, nadie escapaba a tener unos colores marcados en su personaje.

Hoy, y según estos resultados, el fútbol ya no es el deporte más practicado. Tampoco hay certeza de ser observado y, por lo tanto, es menos probable asociar a todos los individuos a un club determinado. No obstante, y alineado con la cantidad y calidad del contenido, hoy hay medios de comunicación exclusivamente para este deporte con múltiples horas de contenido, que efectivamente es de mayor calidad que en el pasado. Al mismo tiempo, hay un grupo de individuos a los que se les puede encasillar dentro de los hinchas costarricenses con alto engagement. Los clubes involucrados, y la propia liga de primera división, deberían enfocar sus esfuerzos en dos vías: a) identificar quienes son estos aficionados, porque ahí

es donde esta la rentabilidad del deporte como entretenimiento, y b) determinar cuales son los detonantes para que una persona se convierta en uno de estos aficionados. De esta forma, puede enfocar sus esfuerzos en la satisfacción de los primeros y en crear una masa crítica cada vez más amplia atrayendo a los segundos.

Como futuras líneas de investigación, sugerimos hacer estudios multinacionales para corroborar que este comportamiento trasciende fronteras. Al mismo tiempo sería interesante poder medir los niveles de engagement de los clubes individuales con alguna cifra concreta de aficionados o campeonatos.

### **Apoyo financiero**

Este trabajo no contó con ningún apoyo financiero.

## REFERENCES

- Albrecht, Arne., Walsh, Gianfranco., Brach, Simon., Gremler, Dwayne., & van Herpen, Erica. 2017. "The influence of service employees and other customers on customer unfriendliness: A social norms perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science* 45 (6): 827-847. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0505-6>.
- Bull, Fiona., Simpson, Paul., Thompson, Didi., Al-Mohannadi, Abdulla., Mamtani, Ravinder., Sheikh, Javaid., & Al-Thani, Mohammed. 2022. "En la Cumbre Mundial de Innovación para la Salud se aboga por legados sostenibles de los mega-eventos deportivos que impulsen la actividad física." *Comunicados de prensa OMS*, pp. 1-4. <https://www.who.int/es/news/item/06-10-2022-wish-summit-calls-for-sustainable-mega-sports-event-legacies-which-boost-physical-activity>. Descargado el 25 de septiembre de 2023.
- Carazo Barrantes, Carolina., & Halabí, Paula. 2018. "Una radiografía de la industria de la comunicación en Costa Rica. Encuesta a 100 empresas del sector (2016): A Radiography of the Communication Industry in Costa Rica." *Revista Reflexiones* 98 (1): 39–60. <https://doi.org/10.15517/rr.v98i1.32389>.
- Castro Carazo, Susana. 2022. "CCSS hace un llamado a mantener actividad física durante los días festivos." *Blog de Noticias CCSS*, pp. 1-8. <https://www.ccss.sa.cr/noticia?v=ccss-hace-un-llamado-a-mantener-actividad-fisica-durante-los-dias-festivos>. Descargado el 25 de septiembre de 2023.
- Cialdini, Robert., Reno, Raymond., & Kallgren, Carl. 1990. "A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places." *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (6): 1015. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>.
- Cialdini, Robert., Demaine, Linda., Sagarin, Brad., Barrett, Daniel., Rhoads, Kelton., & Winter, Patricia. L. 2006. "Managing social norms for persuasive impact." *Social influence* 1 (1): 3-15.
- Delia, Elizabeth. B. 2017. "March sadness: Coping with fan identity threat." *Sport Management Review* 20 (4): 408-421.
- Delia, Elizabeth. 2019. "'You can't just erase history': Coping with team identity threat." *Journal of Sport Management* 33 (3): 203-214.
- de Jubera, Magdalena., Valdemoros, María., Alonso, Rosa., Aranzuri, Eva., & de León Elizondo, Ana. "Contribución del Ocio Físico-Deportivo Intergeneracional al Bienestar de las Personas Mayores." *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social* 12 (1): 31-50.
- Fehr, Ernst., & Schurtenberger, Ivo. 2018. "Normative foundations of human cooperation." *Nature human behaviour* 2 (7): 458-468
- Feldman, G., Kutscher, L., & Yay, T. (2020). Omission and commission in judgment and decision making: Understanding and linking action-inaction effects using the concept of normality. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(8), e12557.
- Feldman, Gilad., Kutscher, Lucas., & Yay, Tijen. 2020. "Omission and commission in judgment and decision making: Understanding and linking action-inaction effects using the concept of normality." *Social and Personality Psychology Compass* 14 (8): e12557.

- Fisher, Andrew. 2005. "Watching Sport—But Who Is Watching's." *Journal of the Philosophy of Sport* 32 (2): 184-194.
- Gimpel, Henner., Heger, Sebastian., Olenberger, Christian., & Utz, Lena. 2021. "The effectiveness of social norms in fighting fake news on social media." *Journal of Management Information Systems* 38 (1): 196-221.
- Giulianotti, Richard., & Robertson, Roland. 2012. "Mapping the global football field: a sociological model of transnational forces within the world game." *The British journal of sociology* 63 (2): 216-240.
- Gómez-López, Manuel., Granero-Gallegos, Aantonio., & Baena-Extremera, Aantonio. 2011. "The abandonment of an active lifestyle within university students: Reasons for abandonment and expectations of re-engagement." *Psychologica Belgica* 51 (2): 155-175.
- Grieve, Frederick., Wann, Daniel., Havard, Cody., Partridge, Julie., Peetz, Ted., Zapalac, Ryan. K., & Cotterman, Rriley. 2023. "The Strategies Sport Fans Used to Cope with the COVID-19 Pandemic Lockdown of Sporting Events." *Journal of Emerging Sport Studies* 9.
- Hong, Jon., & Hung, Wei. 2024. "Exercise health belief related to "Fit-Fun" exergame play interest, anxiety, practicing attitude, and exergaming performance." *Entertainment Computing* 48: 100602.
- Kim, Yu., Trail, Galen., & Ko, Yong. 2011. "The influence of relationship quality on sport consumption behaviors: An empirical examination of the relationship quality framework." *Journal of Sport Management* 25 (6): 576-592.
- Lepp, Andrew., Dowdell, Bryan., Yim, Brian., & Barkley, Jacob. 2023. "Esports Gamers, Recreational Gamers, and the Active Couch Potato Lifestyle." *American Journal of Lifestyle Medicine*, 15598276231184159.
- Lissitsa, Sabina., & Laor, Tal. 2021. "Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use." *Technology in society* 64: 101526.
- Liu, Xutao., Soh, Kim., & Omar Dev, Roxana. 2023. "Effect of Latin dance on physical and mental health: a systematic review." *BMC public health* 23 (1): 1-12.
- Melnyk, Vladimir., van Herpen, Erica., & Trijp, Hans. 2010. "The influence of social norms on consumer decision making: A meta-analysis." *ACR North American Advances*. <http://www.acrwebsite.org/volumes/15187/volumes/v37/NA-37>.
- Monteiro Pereira, Ana., Bolling, Caroline., Birch, Phil., Figueiredo, Pedro., Verhagen, Evert., & Brito, Joao. 2023. "Perspectives of efootball players and staff members regarding the effects of esports on health: a qualitative study." *Sports Medicine-Open* 9 (1): 1-17. DOI: 10.1186/s40798-023-00617-0
- Montero Corrales, Laura. 2020. "Un acercamiento hacia la apropiación y consumo de Instagram por parte de jóvenes universitarios." *Revista Reflexiones* 99 (2). <https://doi.org/10.15517/r.v99i2.39543>.
- Navarro-Picado, José., Torres-Moraga, Eduardo., Alonso Dos Santos, Manuel., Mastromartino, Brandon., & Zhang, James. 2023. "Strategies of German Bundesliga and English Premier League clubs for the COVID-19 crisis: the case of international broadcasting fans." *Review of Managerial Science* 17 (1): 209-232.

- Navarro-Picado, José., Torres-Moraga, Eduardo., & González-Serrano, María. 2022. "How are fans teams' consumption behaviors impacted by their federations' innovativeness perceived organizational legitimacy." *Sport in Society* 25 (8): 1545-1564.
- Ortega Muñoz, Angélica., Fumero Pérez, Sergio., & Solano López, Ana. 2021. "Autoeficacia, percepción de barreras y beneficios de la actividad física en estudiantes universitarios costarricenses." *Pensar En Movimiento: Revista De Ciencias Del Ejercicio Y La Salud* 19 (2): e44669. <https://doi.org/10.15517/pensarmov.v19i2.44669>.
- Prado, Elena., Morales, María., & Calle-Molina, María. 2023. "Revisión sobre los beneficios psicosociales que las personas receptoras obtienen del aprendizaje-servicio...." *Bordón. Revista de Pedagogía* 75 (1): 111-126.
- Rodríguez Aguilar, Onésimo., Porras Solís, Ángel., Díaz González, José., Solís Bastos, Laura., Mora Solano, Sindy., Rodríguez Soto, Maritza., & Guillén Araya, María. 2019. "Percepción de la población costarricense sobre fútbol y barras 2018."
- Silva, María., Rentería, Libardo., & Aristizabal, Diego. 2023. "Barreras percibidas y nivel de actividad física en universitarios colombianos durante la pandemia por covid-19." *Pensar en Movimiento: Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud* 21 (2): e51144-e51144.
- Sotomayor, Antonio. 2020. "Sport in Latin America and the Caribbean." *Oxford Bibliographies Online*.
- Steiner, Emil., Pittman, Matthew., & Boatwright, Brandon. 2023. "When Sports Fans Buy: Contextualizing Social Media Engagement Behavior to Predict Purchase Intention." *International Journal of Sport Communication*, 1(aop): 1-11.
- Trkulja, Željka., Dlačić, Jasmina., & Primorac, Dinko. 2023. "Exploring the importance of consumer engagement for successful sports club projects." *European Project Management Journal* 13 (1): 37-49.
- Trotter, Michael., Coulter, Tristan., Davis, Paul., Poulus, Dylan., & Polman, Remco. 2020. "The association between esports participation, health and physical activity behaviour." *International journal of environmental research and public health* 17 (19): 7329.
- Wang, Wenche. 2023. "Customer engagement on social media: an examination of NFL teams' Instagram posts." *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- Zapata Lamana, Rafael., Fuentes Figueroa, Víctor., Reyes Molina, Daniel., Geisse Zárate, Alex., & Cigarroa, Igor. 2021. "Características metodológicas en el estudio del compromiso hacia la práctica de actividad física y ejercicio en población general: una revisión sistemática." *Pensar En Movimiento: Revista De Ciencias Del Ejercicio Y La Salud* 19 (1): e43121. <https://doi.org/10.15517/pensarmov.v19i1.43121>.
- Zinke-Allmang, Anja., Bhatia, Amiya., Gorur, Krittika., Hassan, Rahma., Shipow, Amy., Ogolla, Concilia., & Cislighi, Beniamino. 2023. "The role of partners, parents and friends in shaping young women's reproductive choices in Peri-urban Nairobi: a qualitative study." *Reproductive health* 20 (1): 1-11.

# Información Editorial

## CONTENIDO GENERAL

Estudios de Administración [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 congregarlas 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 los 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 ReconocimientoNoComercial-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/persistentidentifiers/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 equivocación en la publicación al correo electrónico de la revista:

[estudios@unegocios.cl](mailto: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 al 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](mailto:estudios@unegocios.cl) ; [estudios@uchile.cl](mailto: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: 0719-0816] is a double-blind peerreviewed 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 Administración* 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 indexation 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 righthand 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 prepublishing 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 Manuscript 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](mailto: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](mailto:estudios@unegocios.cl); [estudios@uchile.cl](mailto:estudios@uchile.cl)

**Website for review and submission of  
manuscripts:**

[https://estudiosdeadministracion.uchile.  
cl/index.php/EDA](https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA)



# Estudios de Administración

## *Business Administration Studies*

---

ISSN 0719-0816

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.

# Estudios de Administración

*Business Administration Studies*

ISSN 0719-0816

