

Estudios de Administración

Business Administration Studies

Facultad de Economía y Negocios | enero-junio 2019 | Volumen 26 / N° 1 – 2019 | Santiago, Chile.
ISSN 0717-0653 / E-ISSN 0717-0616

Contenido

Comité editorial	2
No linealidad en las series financieras: ¿transitoria o permanente? Christian E. Espinosa M., Juan Gorigoitia, Carlos Maquieira	3
¿Influye la Responsabilidad Social en el Desempeño Organizacional? J.Felipe Ojeda-Hidalgo, Alejandra López-Salazar, Dolores Álvarez-Orozco	16
Escala utrecht de work engagement en Chile: medición, confiabilidad y validez Jesús E. Juyumaya	35
Caja Vecina, Seguir Creciendo en un entorno de Cambios Tecnológicos Ismael Oliva Becerra, Marta Jancso Acuña, Karla Barriga Alarcón	51

Table of Content

Editorial Commitee	2
Nonlinearity in Financial Series: Transitory or Permanent? Christian E. Espinosa M., Juan Gorigoitia, Carlos Maquieira	3
Does Social Responsibility Influence Organizational Performance? J.Felipe Ojeda-Hidalgo, Alejandra López-Salazar, Dolores Álvarez-Orozco	16
Utrecht work engagement scale in Chile: measurement, reliability and validity Jesús E. Juyumaya	35
Caja Vecina, Keep Growing in an environment of technological changes Ismael Oliva Becerra, Marta Jancso Acuña, Karla Barriga Alarcón	51

UNIVERSIDAD DE CHILE

Prof. Ennio Vivaldi Véjar
Rector/Chancellor

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Prof. Manuel Agosin
Decano/Dean

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Eduardo Torres Moraga
Director/Head of the School

REVISTA ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

Jorge Gregoire C.
Editor Fundador / Founder Editor

Sergio Olavarrieta S.
Editor / Editor in chief

PROCESO EDITORIAL/*EDITING PROCESS*

Editor Asociado Principal/Principal associate editor
Cristóbal Barra Villalón | cbarra@unegocios.cl

Editor Asistente/Assistant Editor
Nelson A. Andrade-Valbuena | nandradev@fen.uchile.cl

Corrección de estilo/Copyediting and Proofreading
Nelson A. Andrade-Valbuena | nandradev@fen.uchile.cl

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

Soporte y desarrollo de sistemas/ System support and development
Luis Levio | llevio@unegocios.cl

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
Página web: <http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/>
Sitio web para revisión y envío de manuscritos (Plataforma OJS):
<http://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/estudiosdeadministracion>

COMITÉ EDITORIAL / *EDITORIAL BOARD*

EDITOR FUNDADOR

Jorge Gregoire C. | jgregoire@unegocios.cl Universidad de Chile, Chile.

EDITOR JEFE

Sergio Olavarrieta S. | solavar@unegocios.cl Universidad de Chile, Chile.

EDITOR ASOCIADO

Cristóbal Barra | cbarra@unegocios.cl Universidad de Chile, Chile.

CONSEJO EDITORIAL

Eduardo Acuña A. eacuna@unegocios.cl	Universidad de Chile, Chile.
Cristóbal Barra cbarra@unegocios.cl	Universidad de Chile, Chile.
Augusto Castillo R. agosto.castillo@uai.cl	Universidad Adolfo Ibáñez, Chile
Alexander Ellinger aelling@culverhouse.ua.edu	University of Alabama, Tuscaloosa, EE.UU.
Carlos Maquieira carpat.villa@gmail.com	Universidad Autónoma de Chile, Chile
Luiz Mesquita mesquita@asu.edu	Arizona State University, EE.UU.
Andrés Raineri B.P. araineri@uc.cl	Universidad Católica de Chile, Chile
Eduardo Schwartz eduardo.schwartz@anderson.ucla.edu	University of California Los Angeles, EE.UU.
Fernando Suárez fsuarez@bu.edu	London Business School, Reino Unido
Salvador Zurita salvador.zurita@uai.cl	Universidad Adolfo Ibáñez, Chile

EDITOR ASISTENTE

Nelson Andrade-Valbuena | nandradev@fen.uchile.cl Universidad de Chile, Chile.

Indexada o referenciada/Indexed or referenced: Ebsco, Google Scholar, Latindex (Catalogue and Directory) and Cabbell's and also appears in SSRN Management Research Network.

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-NonComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

NONLINEARITY IN FINANCIAL SERIES: TRANSITORY OR PERMANENT?

NO LINEALIDAD EN LAS SERIES FINANCIERAS: ¿TRANSITORIA O PERMANENTE?

JEL Classification: G10, G12

Received: July 12, 2018 | Accepted: December 11, 2019 | Available Online: August 6, 2019

Cite this article as: Espinosa C., Gorigoitia J., & Maquieira C. (2019). Nonlinearity in Financial Series: Transitory or Permanent?. *Estudios de Administración*, 26 (1), 3-15.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.55403>

Christian E. Espinosa M.

Universidad de Santiago de Chile | Facultad de Administración y Economía, Chile
christian.espinosa.m@usach.cl

Juan Gorigoitia

Universidad de Santiago de Chile | Facultad de Administración y Economía, Chile
juan.gorigoitia@usach.cl

Carlos Maquieira

Universidad del Pacífico | Escuela de Posgrado, Chile
carpat.villa@gmail.com

Abstract

In this article we present evidence that nonlinearity episodes in financial series are more permanent than transitory. At the same time, these episodes show different behaviors depending on the market analyzed, which would indicate that they are not completely synchronized. On the other hand, the size of the window for detecting nonlinear episodes has an impact on the number of nonlinear windows found, as well as the percentage of nonlinear windows with respect to the total number of windows, confirming a window size effect. The results strongly invalidate the efficient markets hypothesis and forcefully explain the incapability to predict its future values.

Keywords: Hinich Test, Rolling Method, Stock Indices, Window Size Effect

Resumen

En este artículo presentamos evidencia de que los episodios de no linealidad en las series financieras son más permanentes que transitorios. Al mismo tiempo, estos episodios muestran diferentes comportamientos según el mercado analizado, lo que indicaría que no están completamente sincronizados. Por otro lado, el tamaño de la ventana para detectar episodios no lineales afecta el número de ventanas no lineales encontradas, así como el porcentaje de ventanas no lineales con respecto al número total de ventanas, lo que confirma el efecto del tamaño de la ventana. Los resultados invalidan fuertemente la hipótesis de mercados eficientes y explican con fuerza la incapacidad de predecir sus valores futuros.

Palabras claves: Prueba de Hinich, Modelo Rolling, Índices accionarios, Efecto de tamaño de ventana.

1. Introducción

Many studies have reported nonlinear behavior in different financial assets series all around the world, such as stocks, currencies, bonds and commodities, and with several time frames. For example, in North America (Hinich and Patterson, 1985; Scheinkman and LeBaron, 1989; Hsieh, 1991; Brock et al., 1996); in European markets (Abhyankar et al., 1995; Opong et al., 1999; Kosfeld and Robé, 2001; Todea and Zoicas-lenciu, 2008); in Asian markets (Ammermann and Patterson, 2003; Lim and Hinich, 2005); and in Latin American markets (Bonilla et al., 2006; Bonilla et al., 2008; Bonilla et al., 2010; Bonilla et al., 2011; Espinosa et al., 2013).

The Hinich test is commonly used to detect nonlinear episodes. Generally speaking, financial assets series present behavior characterized by transient epochs of dependencies surrounded by long periods of white noise, as has been reported (Ammermann and Patterson, 2003; Brooks et al., 2000; Lim et al. 2005; Lim et al., 2006; Bonilla et al., 2006; Bonilla et al., 2008; among others).

Recent research shows, however, that non-linearity periods that occur before nonlinear windows do exist, and that after a nonlinear window the non-linearity phenomenon does not completely dissipate but rather expands into windows in different time scales (Espinosa et al., 2013).

Following this line of thinking, the research of Espinosa et al. (2014) proceeds in a different manner than the standard approach by using non-overlapping windows in the Hinich test¹, and using overlapping windows, the equivalent of using a rolling methodology². We have found that the number of nonlinear windows increases significantly with respect to the standard method. This suggests that non-linearity is a more permanent process, rather than a transitory one, within financial series³.

Simultaneously, we modify the number of observations that make up the windows so as to be able to detect nonlinear processes and find that, as the size of the window grows, the number of nonlinear windows increases; this occurs when using either methodology. A question that arises when faced with this evidence is if the increase in nonlinear processes is a constant for other financial assets series and if its behavior is the same for different assets⁴.

In this article we present convincing evidence contrary to the hypothesis

1 The Hinich standard procedure consists in dividing the full sample period into equal-length non-overlapping moving time windows. Suppose that a 50-day window length is chosen, the first window comprises the first 50 sample data points, starts from day 1 and ends on day 50. The second window comprises observations running from day 51 through day 100. Subsequent windows will follow in a similar manner until the end of the data series is reached. However, the last window is not used if there are not 50 observations to fill that window.

2 The rolling methodology basically consists in a statistical procedure in which an n sized sub-sample of a series of data is selected so that a statistic may be applied to it, in our case, the Hinich test. Thus, as new information is added, the last piece of information is omitted and the size of the sub-sample remains constant. This allows for the adding of new information to the series of financial assets disregarding the older information, which is in agreement with the adaptive expectations hypotheses. In other words, the agents adapt their decisions as new information appears, in line with the adaptive markets hypotheses (Lo, 2004; Lo, 2005).

3 Lim, Brooks and Hinich (2006) indicate that the standard process is similar to the rolling time windows given that the window length in both approaches is fixed, the only difference lies on how the time windows move forward. This is a weak explanation considering that when non-overlapping windows are used, underlying information in the price series is omitted, potentially generating nonlinear processes.

4 Espinosa et al. (2014), only using EMBI series for Eastern Europe.

that financial assets series present behavior characterized by transient epochs of dependencies surrounded by long periods of white noise. On the one hand, the results show clear evidence that nonlinear episodes are more permanent than transitory within financial assets series. At the same time, this nonlinear process presents different behavior depending on the analyzed series. Similarly, the size of the window used to detect nonlinear episodes had an impact on the number of nonlinear windows found. Regarding this, Brooks and Hinich (1998) postulate that the window must be big enough to offer a robust statistical power and yet short enough to identify the arrival and disappearance of transient dependencies. In any case, the results are basically the same if we double or triple the window length (Brooks, Hinich and Molyneux, 2000). Brooks and Hinich (1998) suggest 35 observations as the best size of the window, while other articles employ 25 observations (Bonilla et al., 2006; Bonilla et al., 2010), 35 observations (Todea and Zoicas-Ienciu, 2008; Bonilla et al., 2008) and 50 observations (Lim, Brooks and Hinich, 2008), among others. The authors found that as the size of the window increases, the number of nonlinear windows also increases contradicting what is stated by Brooks, Hinich and Molyneux (2000), confirming a “window size effect” in financial assets series.

This article contributes to the existing literature in two aspects. First, we report substantial evidence for different financial assets series that nonlinear behavior in financial series is more permanent than transitory, which strongly explains the inability to predict its future values, and also strongly invalidates the efficient markets hypothesis⁵. Second, we show that this behavior is not identical for all financial assets. And Third, that the results of the Hinich test are sensitive to the selection of the size of the window for detecting nonlinear episodes.

The rest of the paper is structured as follows: Section II presents the methodology which will be used. Section III presents the data to be used in this study. Section IV presents the most relevant results. The final conclusions are presented in Section V.

2. Methodology

The Hinich test employs non-overlapping⁶ data windows. If n is the window length then the x -th window is $\{x(t_k), x(t_k + 1), \dots, x(t_k + n - 1)\}$. The next non-overlapping window, $k+1$, is $\{x(t_{k+1}), x(t_{k+1} + 1), \dots, x(t_{k+1} + n - 1)\}$, where $t_{k+1} = t_k + n$. The null hypothesis for each window is that $x(t)$ are realizations of a stationary pure noise process that has zero bicorrelation. The alternative hypothesis is that the process generated within the window is random, with some non zero bicorrelation

⁵ The evidence from different papers regarding nonlinear processes in financial series has been used to show the random walk hypothesis is not met because these financial series present behavior characterized by short periods (windows) of nonlinear processes and long period of random walk. This evidence refutes the efficient markets hypothesis. Indeed, an efficient market where the price reflects all of the available information and, therefore, where it isn't possible to make future price predictions, requires random walk behavior without linear dependency. In this sense we shouldn't expect to have nonlinear windows within the data, in which case this situation is completely contrary to the evidence presented in this article.

⁶ Non-overlapping windows mean that they do not overlap with each other (they are independent). The Hinich test can work with different lengths of windows avoiding overlapping.

$C_{xxx}(r, s) = E[x(t)x(t+r)x(t+s)]$ in the $0 < r < s < L$ set, where L is the number of lags defining the window. The Hinich portmanteau statistics and its corresponding distribution are⁷:

$$H = \sum_{s=2}^L \sum_{r=1}^{s-1} \left[\frac{G^2(r, s)}{T-s} \right] \sim \chi^2 \left(\frac{(L-1)L}{2} \right) \quad (1)$$

where,

$$G(r, s) = (n-s)^{\frac{1}{2}} C_{zzz}(r, s) \text{ and } C_{zzz}(r, s) = (n-s)^{-1} \sum_{t=1}^{n-s} Z(t)Z(t+r)Z(t+s)$$

for $0 \leq r \leq s$ (2)

Hinich Test

The $Z(t)$ are standardized observations obtained by subtracting the window's sample mean and dividing by its standard deviation. The number of lags, L , is specified as $L=n^b$ with $0 < b < 0.5$, where b is a parameter chosen by the analyst. Based on Monte Carlo simulations results, the recommended use of b is $b = 0.4$ (Hinich and Patterson, 1985) in order to maximize the power of the test while ensuring a valid approximation to the asymptotic theory. In this test procedure, a window is significant if the H statistic rejects the null hypothesis of pure noise at the specified statistical confidence of 1%.

3. Data

The stock market indices sample is composed of eight time series: CAC40 (France), DAX (Germany), FTS100 (United Kingdom), IBEX (Spain), IGBVL (Peru), IPC (Mexico), IPSA (Chile) and SP500 (United States). The time frame for the all indices is from January 1995 to June 2013.

The commodities spot price sample is composed of four time series: WTI, Copper, Gold and Silver. The time frame for WTI is from January 1991 to July 2013; for Copper from January 1999 to July 2013; and for Gold and Silver from January 2001 to July 2013.

The currencies spot price sample is composed of nine time series: Australian Dollar, Canadian Dollar, Euro, Swiss Franc, British Pound, Chilean Peso, Columbian Peso, Mexican Peso and Brazilian Real. The time frame for the all currencies is from January 2000 to July 2013.

The credit default swap spread sample is composed of four time series: Portugal, Ireland, Cyprus and Greece. The time frame for Portugal is from April 2003 to March 2013; for Ireland from October 2007 to March 2013; for Cyprus from September 2009 to March 2013; and for Greece from March 2003 to March 2013.

The data is transformed in the following way: , where pt is the closing price of the market stock index in day t , except for credit default swap spread we used the first difference. The sources for the data were Economática (Indices), Cochilco (Commodities), Chilean Central Bank (Currencies) and Bloomberg (Credit default

⁷ Readers interested in a mathematical derivation of this statistic and its properties can refer to Hinich (1996).

swap spread).

4. Empirical Results

Table 1 shows the results of the Hinich test applied to the series of residues from commodities, exchange rates, stock market indices and credit default swaps (CDS), using both the standard and rolling methodologies. The results are shown per year.

First, when the rolling method is applied, we find that the amount of nonlinear windows increases significantly when compared to the application of the traditional methodology used for calculating the Hinich test in all of the series analyzed. For example, using a traditional window size of 25 observations, the standard methodology finds 7, 7, 14 and 3 nonlinear windows for series of Commodities, Exchange Rates, Stock Indices, and CDS, respectively. However, when the rolling methodology is used on the same series, the results produce 121, 146, 331, and 102 nonlinear windows respectively. These results show that the standard methodology used to detect nonlinear windows, applied in different studies (Brooks and Hinich, 1998; Bonilla et al., 2006; Lim, Brooks and Hinich, 2008; Bonilla et al., 2010, among others), underestimate the true amount of nonlinear processes in financial series. This strongly invalidates the efficient markets hypothesis and explains robustly the inability to predict future prices.

Table 1. Windowed-Test Results (per year and type of financial asset)

Panel A: Commodities	Rolling					Standard				
	Year/Window	25	30	50	100	150	25	30	50	100
1991	2	6	12	39	45	0	0	1	1	1
1992	0	2	8	34	42	0	0	0	0	0
1993	0	0	3	14	7	0	0	0	0	0
1994	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0
1995	0	2	8	9	18	0	0	0	0	0
1996	0	0	0	21	10	0	0	0	0	0
1997	0	2	3	4	4	0	0	0	0	0
1998	1	0	2	37	82	0	0	0	0	0
1999	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0
2000	1	2	0	29	72	0	0	0	0	0
2001	10	8	51	118	139	0	0	2	2	3
2002	5	2	13	42	64	1	0	0	0	0
2003	7	11	46	98	150	0	0	1	1	1
2004	14	38	52	110	337	2	1	0	2	3
2005	0	0	6	21	87	0	0	0	0	0
2006	13	19	101	132	194	1	0	2	2	3
2007	10	16	49	93	215	0	0	3	1	1
2008	6	9	72	148	237	0	0	2	2	1
2009	7	1	3	82	243	0	0	0	0	2
2010	3	8	11	82	119	0	0	1	1	1

Nonlinearity in Financial Series: Transitory or Permanent?

2011	40	69	165	401	471	2	1	2	3	2
2012	1	4	34	89	230	1	0	1	3	2
2013	1	0	11	41	83	0	0	0	1	1
NL windows	121	200	652	1645	2,853	7	2	15	19	21
Total windows	15,622	15,602	15,522	15,322	15,122	628	521	312	154	103
Percentage	0.77%	1.28%	4.20%	10.74%	18.87%	1.11%	0.38%	4.81%	12.34%	20.39%
Panel B: Exchange Rates			Rolling				Standard			
Year/Window	25	30	50	100	150	25	30	50	100	150
2000	5	13	47	174	103	1	1	1	3	2
2001	4	1	31	294	532	0	0	0	4	5
2002	36	58	216	447	670	2	1	6	4	2
2003	23	39	72	219	397	1	2	3	2	3
2004	0	8	75	198	394	0	0	0	2	3
2005	4	23	144	245	447	0	0	4	1	2
2006	17	20	101	228	408	1	0	2	3	2
2007	2	5	95	207	474	0	0	2	1	2
2008	26	38	143	600	779	1	1	3	7	0
2009	17	33	29	164	638	0	0	0	1	7
2010	3	23	69	269	358	0	2	2	3	3
2011	9	11	71	321	495	1	0	0	1	1
2012	0	0	41	186	494	0	0	2	1	3
2013	0	0	4	78	234	0	0	0	0	1
NL windows	146	272	1,138	3,63	6,423	7	7	25	33	36
Total windows	30,282	30,237	30,057	29,607	29,157	1,215	1,008	603	297	198
Percentage	0.48%	0.90%	3.79%	12.26%	22.03%	0.58%	0.69%	4.15%	11.11%	18.18%
Panel C: Stock Indices			Rolling				Standard			
Year/Window	25	30	50	100	150	25	30	50	100	150
1995	9	32	105	156	210	0	1	2	2	4
1996	4	5	48	144	261	1	0	0	3	2
1997	22	39	159	387	537	1	1	3	2	3
1998	18	28	143	569	1,164	0	0	2	6	3
1999	16	12	68	185	582	2	0	0	1	5
2000	9	10	62	282	356	0	0	2	1	2
2001	12	22	140	569	705	0	0	2	9	3
2002	10	15	64	398	792	1	0	1	5	8
2003	5	6	21	185	515	0	0	1	1	1
2004	41	58	168	425	709	1	3	2	4	6
2005	28	27	73	184	331	3	2	1	1	3

2006	3	8	93	497	1,141	0	0	3	4	5
2007	27	34	199	522	862	2	0	6	7	5
2008	20	36	243	903	1,283	2	1	3	11	8
2009	16	15	16	366	856	0	0	0	2	5
2010	16	18	68	426	816	0	0	0	4	6
2011	32	51	218	585	1,001	0	3	4	6	8
2012	15	21	65	229	622	0	0	2	3	3
2013	28	42	47	17	134	1	0	2	0	1
NL windows	331	479	2	7,029	12,877	14	11	36	72	81
Total windows	3,7062	3,7022	3,6862	3,6462	3,6062	1,486	1,238	742	368	246
Percentage	0.89%	1.29%	5.43%	19.28%	35.71%	0.94%	0.89%	4.85%	19.57%	32.93%
Panel D: CDS			Rolling				Standard			
Year/Window	25	30	50	100	150	25	30	50	100	150
2003	2	35	95	65	1	0	2	0	1	0
2004	9	68	271	496	695	1	1	3	7	4
2005	5	65	249	477	613	0	1	3	3	5
2006	8	61	166	329	379	0	2	2	4	3
2007	7	60	194	397	593	0	3	3	3	2
2008	6	22	150	294	435	1	0	5	5	3
2009	4	57	214	526	673	0	2	4	4	5
2010	13	59	220	620	1,009	0	4	6	7	8
2011	21	70	168	438	731	1	2	5	4	4
2012	27	30	78	251	295	0	2	3	2	1
2013	0	0	0	96	102	0	0	0	1	2
NL windows	102	527	1,805	3,989	5,526	3	19	34	41	37
Total windows	4,292	6,793	9,095	8,845	8,595	173	229	184	92	60
Percentage	2.38%	7.76%	19.85%	45.10%	64.29%	1.73%	8.30%	18.48%	44.57%	61.67%

We now repeat the calculations, only this time we modify the number of observations for each window, finding that under both methodologies (standard and rolling), the size of the window has a relevant impact on the total number of nonlinear windows that the Hinich test can detect. For example, using a window whose size is 50 observations, the standard methodology finds, 15, 25, 36 and 34 nonlinear windows for series of Commodities, Exchange Rates, Stock Indices, and CDS, respectively. However, when the rolling methodology is used on the same series, the results produce 652, 1138, 2000 and 1805 nonlinear windows respectively. When using both the standard as well as the rolling methodologies there is an important increase in the number of nonlinear windows that the Hinich test is capable of detecting within all of the financial assets studied,

The first important aspect that we can extract from this point is that the results of the Hinich test are sensitive to the size of the window used to detect nonlinear

processes in financial series, both when using the standard methodology as well as the rolling methodology. Additionally, we don't observe significant differences in the percentage of the number of nonlinear windows with respect to the total number of windows for each series, comparing both methodologies for a window of the same size. The second important aspect is that the nonlinear processes present themselves in different manners among the different financial assets, and that they are sensitive, once again, to a change in the size of the window used to detect these processes.

When we consider the percentage number of nonlinear windows with respect to the number of total windows, and using the traditional window size of 25 observations, we see that for series of Commodities, Exchange Rates, Stock Indices, and CDS, the results are 1.11%, 0.58%, 0.94% and 1.73% respectively when using the standard methodology. The results using the rolling methodology, however, are 0.77%, 0.48%, 0.89% and 2.38% respectively. In other words, the percentage number of nonlinear windows with respect to the total number of windows is different for each type of financial asset when using both methodologies, as was mentioned previously. When we change the size of the window to 50 observations, the results for series of Commodities, Exchange Rates, Stock Indices, and CDS, are 4.81%, 4.15%, 4.85% and 18.48% respectively when using the standard methodology. When we use the rolling methodology the results for the same series are 4.20%, 3.79%, 5.43% and 19.85% respectively. When using both methodologies we see an increase in the percentage of nonlinear windows with respect to the total number of windows. On a market level, however, only the change in percentage of the CDS presents an important difference with respect to the other financial assets. Finally, the differences between the markets are more obvious when the size of the window is 150 observations. For example, the results for series of Commodities, Exchange Rates, Stock Indices, and CDS, are 20.39%, 18.18%, 32.93% and 61.67% respectively when using the standard methodology. Thus, regarding this point we are able to conclude that the number of observations included in the window when using the Hinich test not only impacts on the amount of nonlinear windows that this test detects, but also on the percentage of nonlinear windows with respect to the total amount of windows it is capable of detecting. At the same time, when the size of the window increases, the difference between different markets also increases. To summarize, the amount, as well as the percentage of nonlinear windows, for each financial assets series differs more strongly if the size of the window increases, using both methodologies. At first we believed that some component of the sample could be altering the results. Because of this, we analyzed the number of nonlinear windows and the percentage of nonlinear windows compared to the total number of windows for each asset. We didn't observe any important difference between the assets within each market. It may be that the depth and width of the markets, as well as their compositions, participants and regulations, could explain these differences, for example. This question is not part of what is being analyzed in this paper, but is outlined as a future investigative line.

Table 2. Windowed-Test Results (per year and type of financial asset)

		Rolling							Standard		
		25	30	50	100	150	25	30	50	100	150
Commodities	NL windows	21	41	147	436	640	1	0	4	8	4
	Percentage	0.37%	0.73%	2.61%	7.81%	11.57%	0.44%	0.00%	3.54%	14.29%	10.81%
	NL windows	15	38	165	521	997	1	1	2	3	7
	Percentage	0.41%	1.04%	4.54%	14.55%	28.24%	0.68%	0.82%	2.74%	8.33%	29.17%
	NL windows	24	41	126	322	615	1	0	6	2	4
	Percentage	0.76%	1.50%	4.03%	10.46%	20.30%	0.79%	0.00%	9.52%	6.45%	19.05%
SILVER	NL windows	61	80	214	366	601	4	1	3	6	6
	Percentage	1.95%	2.54%	6.84%	11.88%	19.83%	3.15%	0.95%	4.76%	19.35%	28.57%
Exchange Rates											
Australian Dollar	NL windows	16	18	44	125	403	0	0	0	2	1
	Percentage	0.48%	0.54%	1.32%	3.80%	12.44%	0.00%	0.00%	0.00%	6.06%	4.55%
Canadian Dollar	NL windows	13	42	75	212	331	1	2	2	1	0
	Percentage	0.39%	1.25%	2.25%	6.44%	10.22%	0.74%	1.79%	2.99%	3.03%	0.00%
Euro	NL windows	0	0	0	29	126	0	0	0	0	1
	Percentage	0.00%	0.00%	0.00%	0.88%	3.89%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.55%
Swiss Franc	NL windows	0	0	15	55	184	0	0	0	0	2
	Percentage	0.00%	0.00%	0.45%	1.67%	5.68%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%
British Pound	NL windows	11	16	24	109	115	1	0	0	1	1
	Percentage	0.33%	0.48%	0.72%	3.31%	3.55%	0.74%	0.00%	0.00%	3.03%	4.55%
Chilean Peso	NL windows	50	92	254	672	1,222	2	2	6	7	8
	Percentage	1.49%	2.74%	7.60%	20.43%	37.72%	1.48%	1.79%	8.96%	21.21%	36.36%
Columbian Peso	NL windows	49	76	311	1,06	1,682	3	2	5	9	11
	Percentage	1.46%	2.26%	9.31%	32.23%	51.93%	2.22%	1.79%	7.46%	27.27%	50.00%
Mexican Peso	NL windows	4	4	258	489	859	0	1	8	7	4
	Percentage	0.12%	0.12%	7.75%	14.87%	26.52%	0.00%	0.89%	11.94%	21.21%	18.18%

Brazilian Real	NL windows	3	24	157	879	1,501	0	0	4	6	8
	Percentage	0.09%	0.71%	4.70%	26.73%	46.34%	0.00%	0.00%	5.97%	18.18%	36.36%
Stock Indices											
CAC40	NL windows	5	14	134	693	1,504	0	0	5	7	12
	Percentage	0.11%	0.30%	2.88%	15.07%	33.05%	0.00%	0.00%	5.38%	15.22%	38.71%
DAX	NL windows	42	69	247	821	1,607	0	2	5	6	9
	Percentage	0.90%	1.48%	5.33%	17.89%	35.41%	0.00%	1.28%	5.38%	13.04%	29.03%
FTS100	NL windows	59	74	195	688	1,558	2	1	4	7	9
	Percentage	1.27%	1.59%	4.22%	15.05%	34.46%	1.08%	0.65%	4.30%	15.22%	29.03%
IBEX	NL windows	40	51	217	940	1,752	1	1	3	11	8
	Percentage	0.86%	1.10%	4.70%	20.57%	38.77%	0.54%	0.65%	3.23%	23.91%	25.81%
IGBVL	NL windows	43	53	396	1,253	1,914	3	3	7	11	12
	Percentage	0.94%	1.16%	8.69%	27.80%	42.93%	1.63%	1.96%	7.61%	23.91%	40.00%
IPC	NL windows	11	27	185	744	1,257	1	0	4	8	11
	Percentage	0.24%	0.58%	4.02%	16.33%	27.90%	0.54%	0.00%	4.30%	17.39%	35.48%
IPSA	NL windows	21	64	387	1,253	1,998	0	1	4	16	13
	Percentage	0.46%	1.40%	8.48%	27.76%	44.76%	0.00%	0.65%	4.35%	34.78%	43.33%
SP500	NL windows	110	127	239	637	1,287	7	3	4	6	7
	Percentage	2.38%	2.75%	5.19%	13.98%	28.56%	3.76%	1.94%	4.30%	13.04%	22.58%
CDS											
PORTUGAL	NL windows	0	172	462	1,109	1,641	0	4	9	10	10
	Percentage	0.00%	6.84%	18.51%	45.34%	68.49%	0.00%	4.76%	18.00%	40.00%	62.50%
IRELAND	NL windows	24	46	113	325	520	1	2	4	2	3
	Percentage	2.21%	4.26%	10.65%	32.15%	54.11%	2.27%	5.41%	18.18%	18.18%	42.86%
CYPRUS	NL windows	31	66	145	448	558	1	3	4	5	4
	Percentage	2.85%	6.09%	13.64%	44.23%	57.94%	2.27%	8.11%	18.18%	45.45%	57.14%
GREECE	NL windows	47	243	551	959	1,495	1	10	7	12	12
	Percentage	2.22%	11.50%	26.33%	46.94%	75.01%	1.18%	14.08%	16.67%	57.14%	85.71%

Finally, we analyzed the nonlinear behavior of these series on a year to year basis. We observed the same differences between standard and rolling methodologies, as well as the existence of a window size effect. We did not find a clear pattern that could explain the nonlinear behavior in financial series at an aggregate level. This nonlinear behavior appears more strongly for some series in some years, while for other financial series assets this behavior is more pronounced in other years. Apparently, the differences in structure of each market could also explain the differences between years. This is another topic of investigation.

5. Conclusions

In this article, using series of Commodities, Exchange Rates, Stock Indices, and CDS, we present evidence that the nonlinear episodes in financial series are more permanent than transitory. To this end, and unlike the traditional methodology used to estimate the Hinich test, we used overlapping windows which is equivalent to using a rolling methodology. The rolling methodology is more realistic than the standard methodology because the agents adapt their decisions as new information appears, in line with the adaptive markets hypothesis (Lo, 2004; Lo, 2005). When using this methodology we find a significant increase in the number of nonlinear windows with respect to the standard methodology, which leads us to state that nonlinear episodes in financial series are more permanent than transitory.

In the second part, we modified the number of observations of the window used in the Hinich test to detect non-linearity and found that under both methodologies (standard and rolling), the size of the window has a relevant impact on the total number of nonlinear windows as well as the percentage of nonlinear windows that the Hinich test can detect. This confirms the window size effect reported by Espinosa et al. (2014). Additionally, modifying the size of the window makes the nonlinear episodes very different between the different financial markets, as well as between the years within each market and among markets.

The results clearly show that the Hinich test results are sensitive to the size of the chosen window; that the rolling methodology is conducive to detecting a larger number of nonlinear episodes; and, that nonlinear episodes in financial series remain an unsolved puzzle.

References

- Abhyankar, A., Copeland, L. and Wong, W. (1995). Nonlinear dynamics in real-time equity market indices: evidence from the United Kingdom. *Economic Journal* 105, 864–80.
- Ammermann, P. and Patterson, D. (2003). The cross-sectional and cross-temporal universality of nonlinear serial dependencies: evidence from world stock indices and the Taiwan Stock Exchange. *Pacific-Basin Finance Journal*, 11, 175–95.
- Bonilla, C., Romero-Meza, R. and Hinich, M. (2006). Episodic nonlinearity in Latin American stock market indices. *Applied Economics Letters*, 13, 195–9.

Bonilla, C., Maquieira, C. and Romero-Meza, R. (2008). Nonlinear behavior of emerging market bonds spreads: the Latin American case. *Applied Economics* 40, 2697-2702.

Bonilla, C., Romero-Meza, R. and Maquieira, C. (2010). Nonlinearities and GARCH inadequacy for modeling stock market returns; empirical evidence from Latin America. *Macroeconomic Dynamics*, 1-12.

Bonilla, C.A., Romero-Meza, R. and Gutierrez, E. (2011) *Episodic Nonlinearities and Market Efficiency in the Mexican Stock Market*, The Manchester School, 79, 367-380.

Brooks, C. Hinich, M.J. and Molyneux, R. (2000), "Episodic nonlinear event detection: Political epochs in exchange rates", In: D. Richards (Ed.), *Political complexity: Political epochs in exchange rates*, Ann Arbor, MI: Michigan University Press, pp. 83-98.

Brooks, C. (1996). Testing for nonlinearity in daily sterling exchanges rates. *Applied Financial Economics* 6, 307-17.

Brooks, C. and Hinich, M.J. (1998). Episodic nonstationarity in exchange rates, *Applied Economics Letters* 5, 719-722.

Espinosa, C., Gorigoitia, J. and Maquieira, C. (2013). Comportamiento no lineal en series de productos primarios. *El Trimestre Económico*, vol. LXXX (1), issue 317, pages 143-168.

Espinosa, C., Gorigoitia, J. Maquieira, C. and Vieito, J. (2014). Non-Linear Behaviour in EMBI series from Eastern Europe: Evidence of "window size effect". *Applied Economics Letters* 21(2), 107-112.

Hinich, M. (1996). Testing for dependence in the input to a linear time series model. *Journal of Nonparametric Statistics* 6, 205-21.

Hinich, M. and Patterson, D. (1985). Evidence of nonlinearity in daily stock returns. *Journal of Business and Economic Statistics* 3, 69-77.

Hsieh, D. (1991). Chaos and nonlinear dynamics: application to financial markets. *Journal of Finance* 46, 1839-77.

Kosfeld, R. and Robé, S. (2001). Testing for nonlinearities in German bank stock returns. *Empirical Economics* 26, 581-97.

Lim, K. and Hinich, M. (2005). Cross-temporal universality of nonlinear serial dependencies in Asian stock markets. *Economics Bulletin* 7, 1-6.

Lim, K. P., Brooks, R. D. and Hinich, M. J. (2006). Testing the assertion that emerging Asian stock markets are becoming more efficient. SSRN Working Paper Series.

Lim, K. P., Brooks, R. D. and Hinich, M. J. (2008). Nonlinear serial dependence and the weak-form efficiency of Asian emerging stock markets. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Elsevier, vol. 18(5), 527-544.

Lo, A. W. (2004). The Adaptive Markets Hypothesis: Market Efficiency from an Evolutionary Perspective. *Journal of Portfolio Management*, 30, pp. 15-29.

Lo, A. W. (2005). Reconciling efficient markets with behavioral finance: the Adaptive Markets Hypothesis. *Journal of Investment Consulting* 7(2), pp. 21-44.

Opong, K., Mulholland, G., Fox, A. and Farahmand, K. (1999). The behavior of some UK equity indices: an application of Hurst and BDS tests. *Journal of Empirical Finance* 6, 267-82.

Scheinkman, J., and LeBaron, B. (1989). Nonlinear dynamics and stock returns. *Journal of Business* 62, 311-37.

Todea, A. and Zoicas-Ienciu, A. (2008). Episodic dependencies in central and Eastern Europe stock markets, *Applied Economics Letters*, 15, 1123-1126.

¿INFLUYE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL?

DOES SOCIAL RESPONSIBILITY INFLUENCE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE?

JEL Classification: L15, L21, M14

Received: January 31, 2019 | Accepted: May 5, 2019 | Available Online: August 6, 2019

Cite this article as: Ojeda-Hidalgo, J., López-Salazar, A., & Álvarez-Orozco, D. (2019). ¿Influye la Responsabilidad Social en el Desempeño Organizacional?. Estudios de Administración, 26 (1), 16-34.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.55404>

José Felipe Ojeda-Hidalgo

Universidad Politécnica de Guanajuato, México
jojeda@upgto.edu.mx

Alejandra López-Salazar

Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, México
alelopez.salazar@yahoo.com

Dolores Guadalupe Álvarez-Orozco

Universidad Politécnica de Guanajuato, México
dalvarez@upgto.edu.mx

Abstract

The present research work aims to analyze the impact that Corporate Social Responsibility (CSR) has in business performance, specifically in quality and image of products and services, customer satisfaction, market share, productivity, profitability and efficiency, and staff satisfaction. It was used a sample of 671 companies of the State of Guanajuato, Mexico to analyze the specific effects that the components of CSR have on performance financial and non-financial variables. The results show that efforts to respect and care for the environment, and ethical behavior with customers are key variables that positively influence the overall company performance. The implications to the business sector and future research are described.

Keywords: Ccorporate social responsibility, financial and no financial performance, small and medium enterprises

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el impacto que tiene la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el desempeño de las empresas, específicamente en la calidad e imagen de productos y servicios, la satisfacción de clientes, la cuota de mercado, la productividad, la rentabilidad y eficiencia, y la satisfacción del personal. Se utilizó una muestra de 671 empresas del estado de Guanajuato, México para analizar los efectos específicos que tiene cada uno de los

componentes de la RSE en las variables de desempeño financiero y no financiero. Los resultados muestran que las acciones encaminadas a respetar y cuidar el medio ambiente, y el comportamiento ético con los clientes son variables fundamentales que influyen positivamente en el desempeño general de la empresa. Se describen las implicaciones al sector empresarial y las futuras investigaciones.

Palabras claves: Responsabilidad social empresarial, desempeño financiero y no financiero, pequeñas y medianas empresas

1. Introducción

El tema de la RSE ha ido evolucionando paulatinamente desde su concepción hasta su adopción por parte de las empresas. La importancia e impacto que ha tenido la RSE es evidente en virtud de los diversos organismos públicos y privados, de orden internacional, que están enfocados en analizar el tema de la Responsabilidad Social Empresarial: a) la Comisión de las Comunidades Europeas publicó el Libro Verde en 2001 como un marco de referencia para incorporar la RSE en las organizaciones; b) la Organización de las Naciones Unidas propone en 1999 el Pacto Mundial con el fin de proponer el comportamiento comercial basado en valores éticos; c) el Global Reporting Initiative (GRI) elabora las directrices que deben seguir las organizaciones para dar a conocer “los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios” (Global Reporting Initiative, 2002, p. 5); d) la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define en 1976 las directrices para empresas multinacionales donde 33 gobiernos exponen recomendaciones de índole medioambiental y social promoviendo una conducta transparente y responsable; e) el World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) cuya red de empresarios ha contribuido desde 1992 al debate de la RSE de manera positiva.

En países en desarrollo como México, también existen organismos que se han preocupado por el tema de RSE. Tal es el caso de la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) quienes desarrollaron en 2004 el premio de Ética y Valores; el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) y AliaRSE quienes promueven las buenas prácticas empresariales y otorgan un distintivo de ESR; y, la Unión Social de Empresarios de México AC (USEM) quienes crearon UNIAPAC, un protocolo de responsabilidad social que ayuda a la empresas a lograr la productividad con compromiso humano.

A pesar de los esfuerzos que se han generado para impulsar la adopción de conductas socialmente responsables en países en desarrollo son pocas las empresas que han incorporado la RSE como una filosofía empresarial. En estudios realizados por López y Ojeda (2016) y López, Ojeda y Ríos (2017), alrededor de una tercera parte de la empresas han adoptado prácticas de RSE de manera integral. Es decir, un bajo porcentaje de las organizaciones toman decisiones respetando las necesidades de sus grupos de interés y considerando las implicaciones que sus acciones tienen sobre ellos (accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno y sociedad). El bajo nivel de adopción de estrategias de RSE se debe a que las empresas deben cumplir con cuatro tipos de responsabilidades: 1) La responsabilidad económica de generar rendimientos económicos a través de la oferta de productos y servicios que la sociedad demanda; 2) La responsabilidad legal de dar cumplimiento a todos los ordenamientos

establecidos en las leyes; 3) La responsabilidad de comportarse de manera ética y, 4) La responsabilidad filantrópica, cuyo enfoque voluntario muestra el compromiso con la sociedad (Carroll, 2004).

Sin embargo, para diversos autores (Oh y Park, 2015; Jang y Choi, 2010; Mishra y Suar, 2010; Branco y Rodríguez, 2008) la responsabilidad ética y filantrópica no son compatibles o concurrentes con la responsabilidad económica que es la base de la pirámide de la RSE propuesta por Carroll (2004). En este sentido, existe un debate muy fuerte sobre la capacidad que tiene una empresa para generar rendimientos económicos y comportarse responsablemente, de manera simultánea. Diversos trabajos han encontrado una relación positiva entre la RSE y el desempeño; otros tantos mantienen una postura neutral; y muchos otros, han obtenido resultados negativos en relación a la RSE y el desempeño. De acuerdo a Pelozo (2009) la mayoría de los estudios muestran una relación positiva entre la RSE y el desempeño financiero (63%); 15% de los estudios reportan una relación negativa, y 22% reporta una relación neutral o mixta.

Debido a que no existen resultados concluyentes en relación a la RSE y los efectos en el desempeño, el objetivo de este trabajo de investigación es analizar el impacto que tiene la RSE en el desempeño de las empresas de la región centro del estado de Guanajuato, México. Con ello, se pretende: a) analizar la relación RSE-desempeño desde una perspectiva más integral al evaluar el desempeño financiero y no financiero, b) estudiar la RSE en países en desarrollo donde los trabajos de investigación son escasos y poco concluyentes y c) conocer los efectos particulares de los componentes de la RSE en cada variable de desempeño.

El trabajo está organizado en cinco secciones. En esta primera parte se presentó una breve introducción al problema de investigación y el objetivo de estudio. En la segunda sección se desarrolla el fundamento teórico de la RSE y su relación con el desempeño, identificando las hipótesis que guían el estudio. La tercera sección describe la metodología donde se describe la muestra, los sujetos de investigación, las dimensiones y el procedimiento de análisis. La presentación y discusión de resultados se muestran en la cuarta sección, para finalmente presentar las conclusiones del estudio.

2. Revisión de la literatura

Origen y Evolución de la Responsabilidad Social

En sus inicios, la responsabilidad social (RS) fue entendida como una característica de las personas generadoras de riqueza y fue estudiada en relación a los impactos en la sociedad, siendo la filantropía el primer concepto que analizó este fenómeno (Carnegie, 1889; Weber, 1904; González, 1985).

A partir de estas perspectivas la responsabilidad social comienza a enfocarse en las organizaciones privadas y lucrativas. En sus inicios los estudios estuvieron concentrados específicamente en la figura del dirigente de la organización o el grupo frente de la misma; en ellos se resaltaba la importancia de generar conciencia de tomar decisiones en función a indicadores que no fueran sólo los económicos (Clark, 1916; Berle, 1931; Kreps, 1940).

La verdadera aportación de Bowen (1953) no reside en evidenciar la necesidad de que los hombres de negocios voltearan a ver a la sociedad, sino en el hecho de reconocer a la responsabilidad social como una forma de contrato social que actúa

como agente moral dentro de la sociedad. Drucker (1954) era más específico al señalar que tanto empresarios, gerentes y trabajadores deben de cumplir con funciones que garanticen el sustento del sistema económico, lo cual solo puede lograrse con base en las fronteras de la responsabilidad social. Es decir, desde las etapas tempranas de la conceptualización de la responsabilidad social contemporánea, se hace énfasis en la necesidad de encontrar un equilibrio entre mantener los resultados económicos – productivos y los resultados intangibles de responsabilidad social.

Responsabilidad Social y Desempeño Organizacional

Inicialmente Friedman (1962) sugirió que los administradores debían tomar decisiones que maximizaran la utilidad de la empresa, por lo que sus actividades de responsabilidad social debieran ser consistentes con sus objetivos económicos (Jensen y Meckling, 1976), es decir, los administradores deben de tomar decisiones que les permitieran maximizar el valor de la empresa, así como sus flujos de efectivo en el futuro (Copeland, Murrin y Koller, 1994).

Sin embargo, Swanson (1999) y Whetten, Rands y Godfrey (2001) afirman que las empresas tienen el deber de atender a la sociedad, más allá de la maximización de las utilidades, ya que de no hacerlo, el valor de la empresa se ve reducido (Paine, 2002; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Donaldson y Preston, 1995; Wood y Jones, 1995). De aquí surge la postura que sostiene que es posible equilibrar los intereses económicos de las organizaciones y la promoción de las acciones socialmente responsables (McWilliams y Siegel, 2001; Waddock y Graves, 1997; Feedman y Stagliano, 1991 y Martín, 1972). Tal es el caso de Godfrey (2004) quien asegura que las acciones de responsabilidad social empresarial contribuyen a la riqueza de los accionistas por el capital social (confianza) que genera en la comunidad y en los accionistas.

Estas posturas encontradas han generado una discusión sobre la posibilidad de conciliar el logro de mejores rendimientos con base en acciones de responsabilidad social (Paine, 2002; Windsor, 2001; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Wood y Jones, 1995; Carroll, 1994). Para entender mejor esta discusión Mackey, Mackey y Barney (2005) conceptualizan el termino de comportamiento socialmente responsable (Waddock, 2004; Aguilera, Rupp, Williams y Ganapathi, 2007; Wood y Jones, 1995), para luego establecer qué es lo que se entiende por rendimiento en las organizaciones (Orlitzky, Schmidt, y Rynes, 2003).

Moskowitz (1972) fue el primero en afirmar que las estrategias empresariales con un enfoque de responsabilidad social pueden generar mejores resultados financieros en comparación con las aplicación de estrategias tradicionales. Fitch (1976) concluye que sería posible que algunas organizaciones logren un mejor rendimiento si son capaces de identificar y resolver problemas sociales estrechamente relacionados con la empresa a través del involucramiento de sus trabajadores y generando ganancias en el proceso.

Por lo tanto, no se ha logrado definir el grado de influencia de las prácticas socialmente responsables en el rendimiento de las organizaciones. Maldonado, Pinzón y López (2016) describen en forma puntual este fenómeno en el contexto de las pymes, sin embargo, también se ha analizado en otros contextos (ver tabla 1).

Tabla 1. Debate del impacto de la responsabilidad social en el rendimiento de las organizaciones

Postura	Autores
Positiva	Moskowitz (1972); Bragdon y Martin (1972); Bowman & Haire (1975); Ullman (1985); Waddock y Graves (1997); Preston y O’ Bannon (1997); Dowell, Hart y Yeung (2000); Luce, Barber y Hillman (2001); Orlitzky, Schmidt y Rynes (2003); Morrison y Siegel (2006); Maldonado, Pinzón y López (2016).
Neutral	Alexander y Buchholz (1978); Aupperle, Carroll y Hatfield (1985); McWilliams y Siegel (2001); Griffin y Mahon (1997); Halme y Niskanen (2001); Fiori, Donato e Izzo (2007); Curran y Moran (2007); García, Ariño y Canela (2010).
Negativa	Oh y Park (2015); Brammer, Brooks y Pavelin, (2005); López, García y Rodríguez (2007); Chand (2006); Branco y Rodríguez (2008); Callan y Thomas (2009); Jang y Choi (2010); Weber, Scholz y Michalik (2010); Mishra y Suar (2010); Doh, Howton, Howton y Siegel (2010).

Fuente: Elaboración propia con información de los autores.

Gray y Shadbegian (1993) analizaron la relación entre el desempeño ambiental, la productividad y la actividad reguladora, y detectaron una disminución en la eficiencia cuando la empresa gasta más en reducir la contaminación, pero también se asoció la eficiencia en forma positiva a la actividad reguladora de la organización. Granderson (1997) hace evidente que las dimensiones de eficiencia y cambio técnico contribuyen de forma positiva a la productividad, por lo que se puede considerar como una base para el análisis de la responsabilidad social en función a la economía, la productividad y la eficiencia de costos.

Vitaliano y Stella (2003) muestran evidencia sobre el impacto positivo de la RSE en la productividad. Por otro lado Chapple, Morrison y Harris (2005) analizaron los costos y el impacto de una estrategia voluntaria de reducción de residuos, que son consideradas acciones de responsabilidad social desde el ámbito medio ambiental, y encontraron que es la reducción de residuos lo que impacta la demanda de materiales y que el ahorro de capital y trabajo reduce los niveles de inversión y empleo.

Sin embargo, y desde otra perspectiva, Tkac (2006) y Muñoz (2006) señalaron que los stakeholders a favor de la responsabilidad social son los que presionan a la empresa, a través de sus accionistas minoritarios, para que ejerzan dichas acciones de responsabilidad social.

El debate sobre si las empresas tienen o no responsabilidad más allá de las utilidades de sus dueños y socios, se han intensificado, a partir de los casos muy publicitados sobre el comportamiento corporativo dudoso de algunas empresas (Barnett, 2007). A pesar de que algunos investigadores siguen afirmando que las decisiones relativas a la responsabilidad social deben asumirse como una decisión de inversión (McWilliams y Siegel, 2001), el problema también radica en la falta de claridad sobre los beneficios obtenidos al aplicar acciones de responsabilidad social (Ullmann, 1985; Rowley y Berman, 2000), debido a que se trata de un fenómeno complejo que involucra múltiples facetas de un conjunto de acciones que se espera que afecten significativamente al costo de las estructuras y la participación de los trabajadores a la actividad productiva (Becchetti, DiGiacomo y Pinnacchio, 2005). Barnett y Salomon (2006) sugieren que

el análisis de la relación entre la responsabilidad social y el rendimiento se realice a profundidad, evaluando los méritos de la estrategia social y sacar a la discusión del pantano de los méritos financieros y la dicotomía absoluta de ser socialmente responsable o no.

Hipótesis de investigación

Si bien, muchos estudios se han enfocado en analizar el impacto de la responsabilidad social empresarial en el rendimiento (enfoque financiero) es importante estudiar esta relación pero analizando el desempeño general de la empresa, para evaluar de manera más integral el impacto de la RSE. En este sentido, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H1. La adopción de prácticas de responsabilidad social influye en el desempeño general de la organización.

Cuando las empresas implementan estrategias de responsabilidad social, los clientes perciben un mayor nivel de compromiso de la empresa hacia ellos, elevando su nivel de confianza en los productos que ofrece (Bolton y Mattila, 2015) y en la información brindada, así como empatía hacia la organización. Así mismo, cuando el cliente percibe un comportamiento responsable por parte de la empresa, se genera también una percepción positiva de los productos que ofrece, influyendo así en su imagen (Lee y Heo, 2009). Si bien existen estudios que analizan el impacto de la RSE en la satisfacción de los clientes (Pérez y Bosque, 2005) la mayoría están desarrollados en países donde el contexto de las organizaciones es distinto y donde la cultura de la sociedad también es diferente, siendo importante analizar esta relación en países en desarrollo. Por lo tanto, se propone:

H2. La adopción de prácticas de responsabilidad social influye en la calidad e imagen de productos y servicios.

H3. La adopción de prácticas de responsabilidad social influye en la satisfacción de clientes y cuota de mercado.

Rolf, Grosskopf y Pasurka (2014) proponen un índice para medir la productividad; dicho índice fue probado longitudinalmente en plantas eléctricas de carbón en EEUU y demuestran un incremento en su desempeño medioambiental, indicando que el fomento de prácticas de responsabilidad social pueden tener efectos benéficos. Tal como se había mencionado anteriormente, aún existe el debate sobre la relación de la RSE y la rentabilidad, por lo que se propone la siguiente hipótesis:

H4. La adopción de prácticas de responsabilidad social influye en la productividad, rentabilidad y eficiencia.

Cuando las empresas se comportan de manera ética en sus acciones y códigos de conducta, y muestra un compromiso con el personal que labora en su organización, se genera un activo intangible de gran valor para las empresas: el compromiso y satisfacción de su personal. Esto se debe a que los empleados desarrollan una percepción positiva de la empresa por las políticas que guían sus acciones, ya sea a favor de ellos mismos como empleados o de los clientes, accionistas y de la sociedad

en general. Por ello, se propone:

H5. La adopción de prácticas de responsabilidad social influye en la satisfacción del personal.

3. Metodología

La presente investigación fue abordada desde el paradigma cuantitativo, con un diseño transversal y un alcance explicativo.

Para el diseño del instrumento se tomó como base los seis principios de la responsabilidad social que propone la norma ISO 26000, los cuales son: derechos humanos, medio ambiente, prácticas laborales, prácticas justas de operación, asunto de los consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Cruz, Rositas y García (2013) desarrollaron y validaron un instrumento que evalúa la responsabilidad social con base en los principios de la norma ISO 26000, razón por la cual se toma como base dicho instrumento.

Se incorporó también la variable de Gobernabilidad como un elemento clave en el análisis de la responsabilidad social, al ser considerado por distintos modelos internacionales. Por lo tanto, se utilizó el instrumento de consulta Mitofky (2004) para medir la gobernabilidad en las empresas.

El mecanismo utilizado para recolectar los datos fue por medio de la encuesta, la cual fue diseñada con una escala likert de cinco puntos codificados de la siguiente manera: 1= nada, 2= poco, 3= intermedio, 4= algo, 5= mucho. La encuesta fue aplicada a los dueños, gerentes y encargados de 671 empresas de la región centro del Estado de Guanajuato, México, principalmente de la ciudad de Celaya, Cortazar, Salamanca, Juventino Rosas y Salvatierra. En la siguiente tabla, se muestran las variables de la RSE, la definición y las dimensiones de cada una de ellas (ver tabla 2).

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Definición
Gobernabilidad (GB)	Transparencia Respeto a stakeholders internos y externos.	Sistema de toma de decisiones que implementa la empresa para asegurar el logro de objetivos.
Derechos Humanos (DH)	Discriminación Igualdad de oportunidades Trabajo forzado	Respeto a los derechos humanos y reconocimiento a su importancia y universalidad.
Prácticas Laborales (PL)	Condiciones laborales seguras Calidad en el ambiente laboral	Comprende las políticas y prácticas relacionadas al trabajo que realiza un empleado en una organización.
Medio Ambiente (MA)	Conservación del medio ambiente Disminución del consumo de recursos	Respeto y promoción al cuidado del medio ambiente en la gestión de negocios.
Prácticas Justas de Operación (PJO)	Código de ética Sanción a prácticas corruptas Comunicación de acciones de RSE	Conducta ética que aplica una empresa en todas las transacciones que lleva a cabo con sus grupos de interés.

Variable	Dimensiones	Definición
Asuntos de consumidores (ACO)	Consideración de la opinión de clientes Mejoramiento de productos y marketing responsable	Responsabilidad que tiene la empresa con sus consumidores de atender sus necesidades sin riesgo para ellos, proporcionando información veraz de los productos y servicios que ofrece.
Participación activa y desarrollo de la comunidad (PDC)	Participación en programas comunitarios Apoyo en infraestructura comunitaria	Compromiso de la empresa para mantener una relación de respeto y apoyo a la comunidad.
Desempeño	Desempeño general	Resultados obtenidos por la empresa reflejados en una mejora en la eficiencia y eficacia en el uso de recursos.
	Calidad e imagen de productos y servicios	Es la confiabilidad de obtener un producto y servicio que cumple con las especificaciones estipuladas y que es percibida por los consumidores como superior a los del mercado. La alta calidad de los productos genera una reputación sólida lo que implica que el cliente percibe el bien o servicio con características sobresalientes.
	Satisfacción de clientes y cuota de mercado	Es el nivel en el cual la empresa logra solventar la expectativa del cliente en relación al producto o servicio que consume. La cuota de mercado hace referencia al porcentaje de mercado que logra atender una empresa en comparación a los competidores.
	Productividad, rentabilidad y eficiencia	Objetivos de desempeño que las empresas deben lograr para obtener una rentabilidad superior a la industria.
	Satisfacción del personal	Es la actitud que tiene el empleado hacia el desarrollo de las actividades y logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia con base en Cruz, Rositas y García (2013), ISO 26000 (2010) y Mitofky (2004).

Se calculó el alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento obteniendo 0.943 en total. En la tabla 3, se muestra el coeficiente por cada dimensión.

Tabla 3. Coeficientes Alfa de Cronbach por dimensión

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Gobernabilidad	0.919
Derechos humanos	0.800
Prácticas laborales	0.738
Medio ambiente	0.852
Prácticas justas de operación	0.890
Asunto de los consumidores	0.866
Participación activa y desarrollo de la comunidad	0.870
Desempeño	0.844

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de datos se desarrollaron cinco modelos de regresión múltiple, cada uno con diferentes enfoques en la variable dependiente. En el primer modelo, se evalúa el desempeño general de la empresa; en el segundo modelo, la variable dependiente se enfoca a la calidad e imagen de los productos y servicios; la satisfacción de clientes y la cuota de mercado representan la variable dependiente en el tercer modelo; la productividad, eficiencia y rentabilidad forman parte del cuarto modelo, como variable dependiente; y finalmente, la satisfacción del personal se evalúa en el quinto modelo como dependiente de los factores de RSE. Cuando la variable dependiente está formada por dos o más factores, se calculó un promedio de dichos factores.

En relación a las características de la muestra, la totalidad de las empresas declararon estar bajo control familiar. Los gerentes son principalmente del género masculino (86.88%) con una edad media de 40 años (con una desviación estándar de 7.6 años). En relación al tamaño de las empresas encuestadas, el 47% son microempresas, el 28% son pequeñas y 25% medianas, con una vida media de 6.45 años.

4. Resultados y discusión

El análisis descriptivo muestra un valor medio en las variables de RSE con valores entre 3.5 y 3.9, lo cual implica que las empresas poseen un nivel medio-alto en sus prácticas de gobernabilidad, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Las áreas de mayor importancia para las empresas son: el respeto a los derechos humanos, la transparencia en la toma de decisiones y el respeto al medio ambiente.

A pesar de que las empresas son muy heterogéneas en cuanto a su tamaño, el nivel de RSE no es muy disperso de la media. Así mismo, se tienen empresas muy jóvenes con tan solo un año y empresas maduras con 29 años en el mercado.

Para analizar la relación entre las variables se utilizan los coeficientes de correlación presentados en la tabla 5. A pesar de que la mayoría de las variables presentan coeficientes positivos y significativos, es necesario analizar la fuerza de la relación. En específico resalta que la gobernabilidad presenta una fuerte relación con los derechos humanos y las prácticas laborales. Esto implica que las empresas que han implementado un sistema de toma de decisiones transparente enfocado al logro de

objetivos tienden a respetar en mayor medida los derechos humanos sobre todo de los trabajadores, y a establecer mejores condiciones laborales. Al mismo tiempo, la variable derechos humanos muestra una fuerte relación con las prácticas laborales, ya que al respetar los derechos humanos, se promueven mejores condiciones de trabajo.

Tabla 5. Matriz de Correlación

	GOB	DH	PL	MA	PJO	ACO	PDC	Tam	Edad	Desem
GOB	1									
DH	.753**	1								
PL	.780**	.852**	1							
MA	.564**	.631**	.707**	1						
PJO	.445**	.493**	.664**	.649**	1					
ACO	.679**	.657**	.810**	.617**	.708**	1				
PDC	.027	.172**	.172**	.445**	.444**	.274**	1			
Tam	.462**	.414**	.450**	.149**	.203**	.389**	-.073	1		
Edad	.235**	.202**	.235**	.132*+	.153**	.234**	-.079*	.264**	1	
Desem	.399**	.362**	.414**	.358**	.325**	.479**	.161**	.391**	.279*	1

** La correlación es significativa al 1%. * La correlación es significativa al 5%.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de SPSS.

La variable medio ambiente muestra una relación media con las practicas justas de operación y con los asuntos de los consumidores; es decir, las organizaciones que implementan estrategias para la conservación del medio ambiente demuestran un comportamiento ético con sus clientes y demás grupos de interés. Así mismo, las prácticas justas de operación tienen una fuerte relación con los asuntos de los consumidores, ya que al hablar de prácticas éticas en la empresa se está demostrando el respeto al cliente. La participación activa y desarrollo de la comunidad, el tamaño y la edad presentan relaciones débiles con las demás variables. En cuanto a la variable de edad, se presenta una relación negativa significativa con la participación activa y desarrollo de la comunidad, lo cual implica que a mayor edad de la empresa, menor es el apoyo a programas comunitarios.

El análisis de regresión se presenta en la tabla 6, donde se especifican los coeficientes de las variables, el estadístico F y la R2. El primer modelo analiza el impacto de los factores de RSE en el desempeño promedio de la empresa. Los resultados muestran que el 31% de la variación en el desempeño es explicada por las variables propuestas, sin embargo, solo las variables de Medio Ambiente, Asuntos de Consumidores, tamaño y edad son significativos en el modelo. Esto implica que la adopción de determinadas prácticas de responsabilidad social ejercen un efecto considerable en el desempeño de las organizaciones, por lo que se acepta parcialmente la hipótesis 1. La incorporación de prácticas encaminadas a disminuir el consumo de recursos, a respetar el entorno, a establecer prácticas de reciclaje, y en general, a implementar programas para la conservación del medio ambiente, fomentan el ahorro e impactan en la disminución de costos lo que genera un efecto en el desempeño financiero. Pero también, la imagen que desarrolla como empresa frente a sus empleados y clientes al preocuparse por el medio ambiente, fomenta empleados y consumidores más comprometidos y fieles a la empresa.

Tabla 6. Análisis de Regresión Múltiple

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Constante	2.195**	1.769**	3.048**	1.532**	2.513**
Gobernabilidad	.052	.245**	-.145**	.173**	-.040
Derechos Humanos (DH)	-.020	-.011	-.231**	.300**	-.241**
Prácticas Laborales (PL)	-.083	.055	.173	-.476**	.089
Medio Ambiente (MA)	.135**	-.086	-.051	.284**	.270**
Prácticas Justas de Operación (PJO)	-.046	.027	.086	-.012	-.268**
Asuntos de Consumidores (ASC)	.244**	-.137*	.262**	.151**	.420**
Participación y Desarrollo de la Comunidad	.049	.074	.040	.055	.033
Tamaño	.004**	.006**	.004**	.003**	.003**
Edad	.021**	.016*	.038**	.018**	.012
F	34.444**	32.170**	24.693**	30.234**	24.607
R2	.310	.295	.241	.282	.241

** significancia al 1%; * significancia al 5%.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de SPSS.

El segundo modelo analiza el impacto de los factores de RSE, específicamente, en la calidad e imagen de los productos y servicios (desempeño), encontrando que el 29.5% de la variación en la calidad e imagen de los productos y servicios se explica por las prácticas de RSE adoptadas. A diferencia del primer modelo, donde se considera el desempeño general de la empresa, la variable que sí resulta significativa en este modelo es la gobernabilidad, mientras que el cuidado del medio ambiente deja de ser significativo. Por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis 2. Esto significa que la transparencia en la toma de decisiones y el acercamiento de la empresa con el cliente es una característica importante cuando se evalúa la calidad e imagen de los productos, ya que esto permite conocer de cerca los cambios en gustos y preferencias del cliente y así realizar la mejora de productos y servicios.

Cuando se evalúa el desempeño a través del grado de satisfacción de clientes y de la cuota de mercado atendida (modelo 3), las prácticas de RSE explican el 24.1% de la variación en el desempeño. En este modelo, el respeto a los derechos humanos resulta ser una variable significativa, además de la gobernabilidad, de los asuntos de los consumidores, la edad y el tamaño de la empresa. Por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis 3. Cuando la empresa muestra su compromiso en ofrecer igualdad en las oportunidades laborales, en respetar al trabajador y sus derechos, las empresas desarrollan una buena imagen en el consumidor lo cual se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

Los resultados del cuarto modelo muestran que el 28.2% de la variación en la productividad, eficiencia y rentabilidad de la empresa es explicada por las estrategias de RSE implementadas por la organización. En este modelo la mayoría de las variables son significativas, por lo que se acepta la hipótesis 4. Las únicas variables que resultaron no ser significativas son las prácticas justas de operación y la participación y desarrollo de la comunidad, sin embargo, en ninguno de los modelos anteriores han resultado serlo. Lo anterior revela que la implementación integral de estrategias de RSE, en donde se incluyen dimensiones económicas y sociales, tanto internas y externas, conducen a mejores resultados. Es decir, las empresas que establecen mecanismos para tomar decisiones transparentes, que atienden las necesidades de sus clientes, que respetan la diversidad y los derechos humanos, que se preocupan por el bienestar de sus empleados, que respetan al medio ambiente y ofrecen calidad laboral a sus empleados, experimentan mejores resultados en términos de productividad, eficiencia y rentabilidad.

En el último modelo, las prácticas de RSE explican el 24.1% de la variación en la satisfacción del personal, no obstante, las variables que resultaron ser significativas son los derechos humanos, el medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de los consumidores y el tamaño de la empresa. La gobernabilidad y la edad de las empresas no son significativas para explicar la satisfacción del personal. Así mismo, cabe resaltar que la conducta ética que muestra una empresa en las transacciones que lleva a cabo con sus grupos de interés, influye en la satisfacción del personal (una medida de desempeño).

La edad y el tamaño de la empresa, resultaron ser significativas en prácticamente todos los modelos. Esto implica que a mayor tamaño de empresa mayor es la calidad de los productos y servicios, la imagen en productos y servicios es mejor, la satisfacción de clientes se incrementa, la cuota de mercado crece, la productividad aumenta, la rentabilidad es mayor, así como la eficiencia y la satisfacción del personal. Lo mismo sucede con la edad de las empresas, donde la madurez de las organizaciones las concientiza sobre las ventajas de implementar estrategias de responsabilidad social.

5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar el impacto que tiene la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el desempeño de las empresas, específicamente en la calidad e imagen de productos y servicios, la satisfacción de clientes, la cuota de mercado, la productividad, la rentabilidad y eficiencia, y la satisfacción del personal en empresas del centro del estado de Guanajuato México. Los resultados muestran que los efectos de la responsabilidad social son evidentes en indicadores de tipo cuantitativo, como la rentabilidad y eficiencia, pero también en indicadores cualitativos como la satisfacción del cliente y del empleado. Sin embargo, cabe resaltar que cuando el desempeño es entendido única y exclusivamente bajo las dimensiones de la productividad, la rentabilidad y la eficiencia, el efecto de las prácticas laborales sobre el desempeño es negativo. Esto indica que cuando la empresa se preocupa por otorgar mejores condiciones a sus empleados, la eficiencia y productividad disminuye; este efecto puede generarse si se evalúa la inversión en los empleados en el corto plazo, pero no si se tiene un enfoque de mediano o largo plazo. Estos resultados son congruentes con lo encontrado por Alonso- Almeida, Rodríguez, Cortez y Abreu (2012) y Maldonado, Pinzón y López (2016) quienes encontraron una relación positiva entre RSE y variables financieras de rendimiento en empresas

mexicanas.

A partir de las ideas de Friedman (1971), en el sentido de que la única responsabilidad social de las empresas es generar utilidades, se ha cuestionado si la responsabilidad aporta o no a los indicadores duros de las organizaciones, tales como productividad, eficiencia o rentabilidad. A pesar de que esta afirmación se realizó bajo el contexto de la guerra fría, en un ambiente en el que cualquier referencia a lo social era tomada como una alineación tácita al bloque socialista, en pleno siglo XXI continua permeando como el principal argumento de los detractores de los beneficios de adoptar prácticas socialmente responsables.

No obstante que esta postura ya ha sido descalificada en diversos estudios que fueron discutidos en la revisión de la literatura, parece que el más claro ha sido Guédez (2006) al afirmar que continuamente se proclama que la responsabilidad social empresarial es un buen negocio, o en su defecto, afirman que la ética es rentable. Cuando se hace uso de este tipo de expresiones, ambos conceptos se convierten en intereses y beneficios económicos, que como tales, terminan por desvalorizarse. Vender ética diciendo que es rentable o vender responsabilidad social afirmando que es un buen negocio, equivale a asumir una visión antiética de la ética y es una interpretación irresponsable de la responsabilidad social. Si bien la filosofía de RSE debe verse desde una perspectiva global, donde los efectos en el desempeño empresarial son positivos, no debe centrarse en la visión de medir el grado en que es conveniente desarrollar acciones e implementar estrategias de RSE.

Las empresas deben enfocar sus esfuerzos en el cuidado del medio ambiente y en su relación con el consumidor para lograr un mejor desempeño; si desean mejorar la imagen de sus productos, la gobernabilidad resulta relevante también, pero si el objetivo es incrementar la productividad, también deben centrarse en la igualdad de oportunidades.

Una de las principales limitaciones de la presente investigación fue la falta de estudios previos de investigación que analizaran de manera específica el desempeño organizacional, lo cual dificultó la comparación de resultados. Otra limitación es el diferencial de respuesta que existe cuando se obtienen los datos directamente del dueño en relación al encargado de la empresa.

En futuras investigaciones es necesario desarrollar propuestas integrales para lograr que las empresas incorporen estrategias de RSE que sean compatibles con los objetivos de desempeño de las organizaciones y con su cultura.

Referencias

- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. & Ganapathi, J. (2007). Putting the back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Alonso- Almeida, M., Rodríguez, M., Cortez, K. & Abreu, J. (2012). La responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero: un análisis en empresas mexicanas que cotizan en bols. *Contaduría y Administración*, 57(1), 53-77.
- Alexander, G. & Buchholz, R. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *The Academy of Management Journal*, 21(3), 479–486.

- Aupperle, K., Carroll, A. & Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *The Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463.
- Barnett, M. & Salomon, R. (2006). Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101–1122.
- Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 794–816.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Becchetti, L., Di Giacomo, S. & Pinnacchio, D. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from panel of US listed companies. Working paper no. 78, CEIS.
- Berle, A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 44 (7), 1049-1074.
- Bolton, L.E. & Mattila, A.S. (2015). How does corporate social responsibility affect consumer response to service failure in buyer-seller relationships? *Journal of Retailing*, 91(1), 140-153.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bowman, E. & Haire, M. (1975). Strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18(2), 49–58.
- Bragdon, J. & Martin, J. (1972). ¿Is pollution profitable?. *Risk Management*, 18(2), 9–18.
- Brammer, S., Brooks, C. & Pavelin, S. (2005). Corporate social performance and stock returns. *Financial Management*, 35(3), 97–116.
- Branco, M. & Rodriguez, L. (2008). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 21–33.
- Callan, S. & Thomas, J. (2009). Corporate financial performance and corporate social performance: An update and reinvestigation. *Corporate social responsibility and environmental management*, 16(2), 61–78.
- Carnegie, A. (1889). The gospel of wealth. *North America Review*, 148(397), 653–665.
- Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 11-120.

- Carroll, A. (1994). Social issues in management research. *Business and Society*, 33(1), 5–25.
- Chand, A. (2006). The relationship between corporate social performance and corporate financial performance. Industry type as a boundary condition. *Business Review*, 5(1), 240–246.
- Chapple, W., Morrison, P. & Harris, R. (2005). Manufacturing and corporate environmental responsibility: cost implications of voluntary waste minimization. *Structural Change and Economic Dynamics*, 26(3), 347–373.
- Clark, J. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*, 24(3), 209–229.
- Copeland, T., Murrin, J. & Koller, T. (1994). *Valuation*. New York: Wiley.
- Cruz, J., Rositas, J., & García, J. (2013). Responsabilidad social empresarial: Investigación empírica-exploratoria sobre los conceptos de RSE y RSU. En XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F., UNAM.
- Curran, M. & Moran, D. (2007). Impact of the FTSE4Good index on firm price: an event study. *Journal of Environmental Management*, 82(4), 529–537.
- Doh, J., Howton, S.D., Howton, S. W. & Siegel, D. (2010). Does the market respond to an endowment of social responsibility? The role for institutions, information and legitimacy. *Journal of Management*, 36(6), 1461–1485.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dowell, G., Hart, S. & Yeung, B. (2000). Do corporate global environmental standards create or destroy market value? *Management Science*, 46(8), 1059–1074.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Business.
- Fiori G., Donato, F. & Izzo, M. (2007). Corporate social responsibility and firms performance. An analysis on italian listed companies. Disponible en : <http://ssrn.com/abstract=1032851>.
- Fitch, H. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38–46.
- Freedman, M. & Stagliano, A. (1991). Differences in social-cost disclosures: a market test reactions. *Accounting, auditing and accountability Journal*, 4(1), 68–83.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1971). The idea of right as a social and legal concept. *Journal of Social Issues*, 27(2), 189–198.

- García, R., Ariño, M. & Canela, M. (2010). Does social performance really lead to financial performance?. accounting for endogeneity. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 107–126.
- Global Reporting Initiative (2002). Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. GRI.
- Godfrey, P. (2004). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.
- González, M. (1985). *La pobreza en México*. México: El Colegio de México.
- Granderson, G. (1997). Parametric analysis of cost inefficiency and the decomposition of productivity growth for regulated firms. *Journal Applied Economics*, 29(3), 339–348.
- Gray, W. & Shadbegian, R. (1993). Environmental regulation and manufacturing productivity at the plant level. *Working Paper Series*, 4321.
- Griffin, J. & Mahon, J. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty–five years of incomparable research. *Business and Society*, 36(2), 5 – 31.
- Guédez, V. (2006). *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social*. Caracas: El Planeta.
- Halme, M. & Niskanen, J. (2001). Does corporate environmental protection increase or decrease shareholder value? The case of environmental investments. *Business Strategy and the Environment*, 10(4), 200–214.
- ISO26000 (2010). Guía de responsabilidad social. Disponible en http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Jang, J. & Choi, H. (2010). The relation between corporate social responsibility and financial performance. *Korean Journal of Business Administration*, 23(2), 633–648.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kreps, T. (1940). *Measurement of the social performance of business*. Washington: US Printing Office.
- Lee, S. & Heo, C.Y., (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal Hospitality Management*, 28(4), 635-637.

- López, M., García, A. & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: a study base on the Down Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285–300.
- López, A. & Ojeda, J. (2016). Factors influencing the social responsibility of a public hospital. *International Journal of Business Administration*, 7(6), 42–56.
- López, A., Ojeda, J. & Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Un caso de estudio. *Spanish Accounting Review*, 20(1), 36–46.
- Luce, R., Barber, A. & Hillman, A. (2001). Good deeds and misdeeds: a mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business and Society*, 40(4), 397–415.
- Mackey, A., Mackey, T., & Barney, J. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817–835.
- Maldonado, G., Pinzón, S. & López, G. (2016). Corporate social responsibility and business performance: the role of mexican Smes. *International Journal of Asian Social Science*, 6(10), 568–579.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *The Academic of Management Journal*, 26(1), 117–127.
- Mishra, S. & Suar, D. (2010). ¿Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?. *Journal of Business and Ethics*, 95(1), 1–12.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mitofsky (2004). *La imagen de marca, un fenómeno social*. España: Paidós.
- Morrison, C. & Sigel, D. (2006). Corporate social responsibility and economic performance. *Rensselaer Working Papers in Economics* 0605, Rensselaer Polytechnic Institute, Department of Economics.
- Moskowitz, M. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business & Society Review*, 1, 71–75.
- Muñoz, I. (2006). *Responsabilidad social de los actores económicos*. Commenne, 173–191.
- Oh, W. & Park, S. (2015). The relationship between corporate social responsibility and corporate financial performance in Korea. *Markets Finance & Trade*, 51(1), 85–94.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organizational Studies*, 24(3), 403–411.

- Paine, L. (2002). *Value shift*. New York: Mc Graw Hill.
- Peloza, J. (2009). The Challenge of Measuring financial impacts from investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- Pérez, A. & Bosque, I.R. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 15-25.
- Preston, L. & O'Bannon, D. (1997). The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis. *Business and Society*, 36(4), 419-429.
- Rolf, F., Grosskopf, S. & Pasurka, C. (2014). Potential gains from trading bad outputs: The case of US electric power plants. *Resource and Energy Economics*, 36(1), 99-112.
- Rowley, T. & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.
- Swanson, D. (1999). Towards an integrative theory of business and society. A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.
- Tkac, P. (2006). One proxy at a time: Pursuing social change through shareholder proposal. *Economic Review*, 91(3), 1-20.
- Ullman, A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms'. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-57.
- Vitalino, D. & Stella, G. (2003). The thrift industry and the community reinvestment act: Assessing the cost of social responsibility. *Rensselaer working papers in economics*, 0312, Rensselaer Polytechnic Institute.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: companies academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-42.
- Waddock, S.A. & Graves, S.B. (1997). The corporate social performance financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-19.
- Weber, M. (1904). La ética protestante en el espíritu del capitalismo, available at <http://medicinayarte.com/img/weber-max-la-etica-protestante-y-el-espiritu-del-capitalismo.pdf>.
- Weber, O., Scholz, R. & Michalik, G. (2010). Incorporating sustainability criteria into credit risk, management. *Business Strategic and the Enviroment*, 19(1), 39-50.
- Whetten, D., Rands, G. & Godfrey, P. (2001). "What are the responsibilities of business society?" En Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (Eds). *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications, 373 – 410.

Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225-256.

Wood, D. & Jones, R. (1995). Stakeholders mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.

ESCALA UTRECHT DE WORK ENGAGEMENT EN CHILE: MEDICIÓN, CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE IN CHILE: MEASUREMENT, RELIABILITY AND VALIDITY

JEL Classification: M12, M14, M19

Received: November 12, 2018 | Accepted: April 25, 2019 | Available Online: August 6, 2019

Cite this article as: Juyumaya, J. E. (2019). Escala Utrecht de Work Engagement en Chile: medición, confiabilidad y validez. *Estudios de Administración*, 26 (1), 35-50.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.55405>

Jesús E. Juyumaya

Universidad Santo Tomás (Chile) | Facultad de Economía y Negocios, Chile
jesusjuyumayafu@santotomas.cl

Abstract

Work engagement is described by dedication, vigor and absorption. The most used work engagement measure is the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). The objective of this research is to study the psychometric properties of the abbreviated version of this scale (UWES-9) in the Chilean labor context. A cross-sectional survey design was used for a convenience sample (n = 255). The survey used the UWES-9 scale (Schaufeli & Bakker, 2003), the psychological empowerment scale of Spreitzer (1995) and the generic job satisfaction scale (Macdonald & MacIntyre, 1997). The reliability index (alpha) was calculated, giving a good internal consistency. The three dimensions of the scale were correlated to a large extent, so it was not necessary to eliminate items. With respect to construct validity, work engagement was correlated in the expected (positive) direction with psychological empowerment and job satisfaction. Managerial implications and challenges for future research are discussed.

Keywords: UWES-9, validation, work engagement, psychological empowerment, job satisfaction, Chile.

Resumen

Work engagement se describe por dedicación, vigor y absorción. La medida de work engagement más utilizada es la escala de Utrecht (UWES). Esta investigación tiene como objetivo estudiar las propiedades psicométricas de la versión abreviada de dicha escala (UWES-9) en el contexto laboral chileno. Se usó un diseño de encuesta transversal, a una muestra por conveniencia (n = 255). La encuesta usó la escala UWES-9 (Schaufeli & Bakker, 2003), la escala de empoderamiento psicológico de

Spreitzer (1995) y la escala de satisfacción laboral genérica (Macdonald & MacIntyre, 1997). Se calculó el índice de confiabilidad (α), dando una buena consistencia interna. Las tres dimensiones de la escala se correlacionaron en gran medida por lo que no fue necesario eliminar ítems. Con respecto a la validez de constructo, work engagement se correlacionó en la dirección esperada (positiva) con empoderamiento psicológico y satisfacción laboral. Se discuten implicaciones gerenciales y desafíos para la investigación futura.

Palabras claves: UWES-9, validación, work engagement, empoderamiento psicológico, satisfacción laboral, Chile.

1. Introducción

Work engagement es un concepto emergente en negocios y administración de recursos humanos (Wollard & Shuck, 2011). La investigación reciente sobre work engagement se ha desarrollado fundamentalmente en los últimos 10 años (Bakker & Leiter, 2016). Este desarrollo se ha visto favorecido por la creciente importancia del área de gestión de personas en la administración de negocios. Esto es así, porque es justamente hace 10 años que el concepto surge con fuerza, gracias al emblemático artículo de work engagement (ver Bakker, Schaufeli & Leiter, 2008). En la actualidad, el concepto está siendo analizado por los autores más importantes en negocios y gestión de recursos humanos. El número de publicaciones que incluyen el concepto ha ido en aumento (Bakker, 2017).

El origen del concepto surge en oposición al de burnout. El burnout se define como: “la sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resulta de una sobrecarga por exigencia de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” (Bakker et al., 2008). En el equipo de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), se encuentran las primeras iniciativas para proponer un cambio en la investigación, ya que se plantea un constructo opuesto al burnout: work engagement. Esta tendencia coincide con la psicología positiva que sugiere focalizar la atención en las fortalezas y funcionamiento óptimo del individuo (Salanova & Martínez, 2014; Rodríguez et al., 2000). Work engagement “se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos a las tres dimensiones del burnout” (Maslach & Leiter, 2008). Dicha definición es la más usada cuando nos referimos a work engagement. En otras palabras, este concepto hace referencia a altos grados de vigor y afán por el esfuerzo en el trabajo diario, la dedicación está vinculada al entusiasmo, inspiración y retos en el trabajo, y la absorción, significa estar a gusto en la tarea que se está realizando. Work engagement es un constructo multidimensional que incluye tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción. Es un indicador relativamente estable y estrictamente positivo de satisfacción laboral (Schaufeli et al., 2007). Las tres dimensiones de work engagement se incluyen en la UWES, una escala que ha sido desarrollada para medir work engagement (Schaufeli et al., 2007). La UWES ha sido traducido a diversos idiomas y utilizado entre diferentes grupos, por ejemplo, obreros, odontólogos, personal del hospital, gerentes, oficiales de policía, profesores (Schaufeli & Salanova, 2007). Aunque las propiedades psicométricas se han mantenido estables, éstas han sido menos exploradas (Schaufeli & Bakker, 2003).

Existen dos versiones de la UWES, la de 17 ítems y 9 ítems (una versión abreviada).

Varios estudios han analizado las propiedades psicométricas de las UWES (Bakker, Schaufeli & Leiter, 2008; Bakker & Leiter, 2010). Los análisis factorial confirmatorio (AFC) reportados han apoyado la estructura multidimensional del constructo (Bakker et al., 2010). Aunque, existe evidencia de un solo factor en otros contextos, por ejemplo el entorno asiático (ver Fong et al., 2011; Panthee et al., 2014) y latinoamericano (Tomás, et al., 2018). La UWES-9 tiene una buena validez de constructo y el uso de la versión de 9 ítems ha sido recomendado para futuras investigaciones (Schaufeli & Salanova., 2007). Sin embargo, se ha señalado que la es posible que algunos contextos la UWES pierda su estructura multidimensional (Schaufeli & Bakker, 2003).

Chile es una economía emergente latinoamericana, desde el año 2010 pertenece a la OCDE, convirtiéndose en el primer país sudamericano en ser parte de esta importante Organización internacional. No se ha realizado ninguna validación del instrumento en el contexto laboral chileno. La mayoría de los estudios de validación de la UWES se ha realizado en países europeos (Bakker & Leiter, 2016). Por lo que la muestra del presente estudio representa una población poco estudiada por los investigadores. Es por esto que resulta relevante validar la UWES-9 y conocer y analizar los resultados de su aplicación. Según Bakker (2017) para Fundación Chile: “uno de los descubrimientos más importantes del último tiempo respecto a work engagement, es que, en el contexto latinoamericano, es más probable que trabajadores con altos niveles de work engagement muestren más compromiso hacia su organización, mientras que trabajadores con bajos niveles de work engagement, son más propensos a abandonarlas y presentar menos satisfacción laboral”. En tiempos en que es crucial ser competitivos en el mercado laboral, los resultados muestran que es necesario que las organizaciones constantemente inviertan tiempo y recursos en gestionar los niveles de work engagement de sus colaboradores, y que pueden hacerlo, ofreciendo recursos de trabajo, como oportunidades de crecimiento laboral, variedad en el uso de habilidades, autonomía y job crafting (Bakker, 2017). Se han desarrollado algunos modelos explicativos en relación a work engagement. El modelo de demandas laborales y recursos es una de las teorías más citadas en relación a work engagement. Este modelo considera a la satisfacción laboral como una consecuencia de work engagement (Bakker, 2010).

El propósito de este estudio fue investigar las propiedades psicométricas de la UWES-9 utilizando un conjunto de datos extraídos del contexto laboral chileno. De esta forma, se realiza un importante aporte al estudio de las organizaciones con respecto a work engagement en el contexto chileno. Específicamente, el objetivo del estudio es analizar la validez y confiabilidad de la escala UWES-9, aportando evidencia empírica respecto a la medición del constructo de work engagement.

1. Marco teórico

Definición de constructo

Kahn (1990) fue el primer investigador que describió el engagement personal como el “aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles”. Una aproximación alternativa considera que el engagement es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout o “síndrome de estar quemado en el

trabajo” (Schaufeli & Salanova, 2007). Se asume que contrariamente a aquellos que padecen burnout, los trabajadores comprometidos tienen un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo, en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante, lo perciben como desafiante. Para ellos, el trabajo es divertido y no es una carga. En work engagement existe una sensación de realización, en contraste “al vacío de vida que deja en la gente el sentimiento de pérdida del burnout”. En esta investigación se usará la siguiente conceptualización de work engagement: “es un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli & Salanova, 2007). Las tres dimensiones del work engagement son:

Vigor. Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades. Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003).

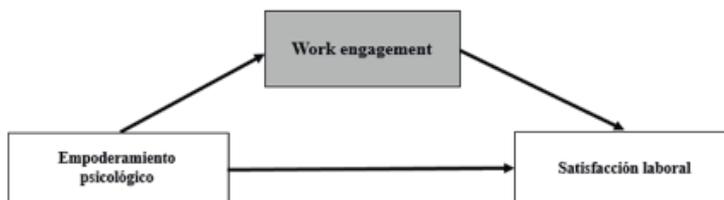
Dedicación. Hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003).

Absorción. Se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y se presentan dificultades a la hora de desconectarse de lo que se está haciendo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas por el individuo. Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo lo que está a su alrededor y el tiempo parece pasar rápidamente. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo, ni dejan de poner atención a su entorno, ni al tiempo que transcurre (Schaufeli & Bakker, 2003).

Estos tres aspectos se miden con la Escala Utrecht de Work Engagement (Schaufeli & Salanova, 2007), la cual está formada por 17 ítems. Actualmente, es posible encontrarla disponible en 20 idiomas diferentes (Schaufeli et al., 2002, Salanova, & Bakker, 2002). Además, como se mencionó anteriormente, existe una versión reducida de la misma, formada por 9 ítems (UWES-9).

La Figura 1 representa una red nomológica parcial de work engagement en contextos laborales, con el propósito de analizar la validez de constructo. La estructura de este conjunto inicial de dimensiones y variables es consistente con los componentes críticos de Bakker (2010) de work engagement: el empoderamiento psicológico como una característica individual y un recurso que se relaciona con work engagement y satisfacción laboral, y la satisfacción laboral como una consecuencia de work engagement en contextos organizacionales.

Figura 1. Red nomológica parcial de work engagement



Planteamiento de hipótesis

Para evaluar la validez de constructo, se irán presentando hipótesis considerando las propiedades básicas de work engagement y sus relaciones críticas. Un componente crítico de la validación de constructo es la validez convergente y discriminante (Netemeyer et al., 2003). Según Suddaby (2010) establecer la validez convergente requiere que, aunque distintas, cada dimensión contribuye al constructo en general. Según Bakker et al. (2003) existe una fuerte correlación entre vigor, dedicación y absorción. Para evaluar la validez discriminante, incluimos en la encuesta, una escala de empoderamiento psicológico. Además, esta escala se agregó para evaluar la relación entre empoderamiento psicológico, work engagement y satisfacción laboral. El empoderamiento psicológico es uno de los recursos más importantes para responder a las demandas del contexto laboral (Bakker, 2010). Así,

Hipótesis 1a. Existe una correlación positiva entre las tres dimensiones de work engagement.

Hipótesis 1b. Las correlaciones de las dimensiones de work engagement con empoderamiento psicológico son sustancialmente menores que las correlaciones entre las dimensiones de work engagement.

Según Meyerson y Kline (2008) el empoderamiento psicológico se relaciona con la forma en que las personas competentes se sienten empoderadas en un ambiente de trabajo. Aquellos que se sienten más competentes sobre su capacidad para realizar su trabajo con éxito, se sienten más satisfechos con su trabajo, están más comprometido afectivamente con su organización, presentan menos intenciones de dejar su trabajo, y también, demuestran un desempeño laboral más sobresaliente, que aquellos con niveles más bajos de empoderamiento psicológico. Respecto a empoderamiento psicológico Maslach et al. (2001) encontraron una fuerte correlación entre éste constructo y work engagement. El empoderamiento refleja la autonomía en la iniciación y desarrollo de comportamientos laborales positivos (Spreitzer, 1995). De acuerdo al modelo de demandas laborales y recursos, la autonomía y la motivación, son recursos psicológicos que aumentan los niveles de work engagement (Bakker et al., 2008). El empoderamiento psicológico fomenta la participación en la empresa y refleja si las personas sienten que están haciendo una diferencia en su organización (Spreitzer et al., 1997). Además, implica una sensación de cumplimiento de un objetivo y la creencia de que las acciones individuales están haciendo una diferencia en sus

organizaciones, lo que contribuye a la participación de los empleados y aumenta los niveles de work engagement (Stander & Rothmann, 2010). Algunos estudios como el de Jose y Rupert (2014) han encontrado evidencia de que el empoderamiento psicológico es un predictor de work engagement. Según el modelo planteado en este estudio, empoderamiento psicológico y work engagement son constructos relacionados y ambos predicen satisfacción laboral. Conger y Kanungo (1988) definen empoderamiento psicológico como el concepto motivacional de auto-eficacia. Thomas y Velthouse (1990) argumentaron que el empoderamiento psicológico es un constructo multidimensional que no puede reducirse a una sola dimensión. Ellos definieron empoderamiento de manera más amplia como el aumento la motivación intrínseca en la tarea. Según Spreitzer (1995) esta motivación se manifiesta en un conjunto de 4 cogniciones que reflejan una orientación hacia el rol de trabajo: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Entonces,

Hipótesis 2a. Empoderamiento psicológico es un constructo distinto a work engagement.

Hipótesis 2b. Empoderamiento psicológico está correlacionado positivamente con work engagement.

Work engagement se ha convertido en una forma de medir la inversión en capital humano por parte de organizaciones y empresas (Chaudhary et al., 2011). Como se revisó, work engagement se define como una motivación y construcción positiva relacionada con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. Work engagement es el estado psicológico resultado de la capacidad de los trabajadores de enfrentar las demandas, dado que se poseen recursos para ello (Britt, Adlery & Bartone, 2001). Según Saks (2006), hay motivos para esperar que el nivel de work engagement de los empleados de una empresa esté relacionado positivamente con satisfacción laboral. Kahn (1992) propuso que el compromiso laboral conduce a dos resultados, individuales (es decir, la calidad del trabajo de las personas), y a nivel organizacional (es decir, aporta al crecimiento y a la productividad de las organizaciones). Work engagement se identifica como una experiencia y un estado de ánimo satisfactorio y positivo relacionado con el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003; Demerouti et al., 2001), existe evidencia de que está relacionado positivamente con el bienestar y la satisfacción laboral (Seppala, et al., 2009.). Numerosos estudios han encontrado que work engagement es un predictor de satisfacción laboral (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2003; Saks, 2006). Adicionalmente, Moura et al. (2016) han aportado evidencia de que el empoderamiento psicológico y work engagement son predictores de la satisfacción laboral de un empleado. La satisfacción laboral refiere a la situación laboral de un individuo en un momento presente o pasado (Locke, 1976). Conceptualmente, la definición de satisfacción laboral ha fluctuado entre la perspectiva afectiva y la cognitiva. Desde la óptica afectiva, se la ha considerado como un sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permita estar a gusto, y en el ámbito de la organización que le resulte atractivo. Desde la óptica cognitiva, se ha concebido como una evaluación objetiva, o un juicio mensurable acerca de la propia situación laboral (Moura et al., 2016). En un esfuerzo por superar estas dos perspectivas, el enfoque unidimensional se presenta como una alternativa prometedora. Razón por la que varios autores han recomendado el uso de este tipo de escalas para la evaluación de satisfacción laboral (Macdonald & MacIntyre, 1997). Así,

Hipótesis 3a. Work engagement es un constructo distinto a satisfacción laboral.

Hipótesis 3b. Work engagement está correlacionado positivamente con satisfacción laboral.

2. Método

Participantes

La población objetivo del estudio son todos los trabajadores de organizaciones en Chile. La muestra usada para la validación de la UWES-9 se compone de trabajadores de distintas organizaciones y empresas ubicadas en Chile. La muestra fue usada para examinar todas las hipótesis. La estrategia de muestreo consideró como criterio de inclusión el de ser personas mayores de 18 años que se encontrarán trabajando o que tuvieran experiencia laboral. Se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, la muestra fueron los 474 alumnos vigentes (2018) de la carrera de ingeniería comercial vespertino de la Universidad Santo Tomás, Chile; con una tasa de respuesta de 54% (n = 255). La muestra de estudio cumple con las características que se desean estudiar: mayor de 18 años, poseen experiencia en el entorno laboral chileno o están trabajando a la fecha de aplicación del instrumento. Situaciones que deben ser acreditadas y verificadas al ingresar a la carrera en su formato vespertino. Sus ocupaciones fueron clasificadas según la CIUO (Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones), al igual que los sectores de actividad económica chilena (CIU; Clasificación Internacional Industrial Uniforme). Los participantes se distribuyeron de la siguiente forma: 28% hombres, con una edad promedio de 36 años (SD = 12.11), poseen un promedio de antigüedad laboral de 3 años; el (24%) son directores y gerentes, (43%) profesionales científicos e intelectuales, (16%) técnicos y profesionales de nivel medio y (17%) personal de apoyo administrativo. El 72% son mujeres, con edad promedio 35 años (SD = 10.13), promedio de antigüedad laboral de 3 años; el (12%) son directores y gerentes, (38%) profesionales científicos e intelectuales, (27%) técnicos y profesionales de nivel medio y (23%) personal de apoyo administrativo.

Instrumento

La encuesta estaba conformado por cuatro escalas. Para evaluar work engagement se aplicó la UWES-9 versión español (Schaufeli & Bakker, 2003). La cual considera 3 ítems por dimensión, las cuales son vigor, dedicación y absorción (Tabla 1). El Vigor se evalúa mediante los 3 ítems siguientes, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades. La Dedicación se evalúa mediante 3 ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y desafiado por el trabajo. La Absorción se evalúa mediante 3 ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y existe un olvido de todo existe alrededor.

Tabla 1. Medidas de la UWES-9

Dimensiones	Item	Autor
Vigor	1. En mi trabajo me siento lleno de energía.	Schaufeli & Bakker (2003).
	2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.	
	3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.	
Dedicación	1. Estoy entusiasmado con mi trabajo.	Schaufeli & Bakker (2003).
	2. Mi trabajo me inspira.	
	3. Estoy orgulloso del trabajo que hago.	
Absorción	1. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	Schaufeli & Bakker (2003).
	2. Estoy inmerso en mi trabajo.	
	3. Me “dejo llevar” por mi trabajo.	

Se consideró una pregunta sociodemográfica al comienzo de la encuesta, respecto al sexo del respondiente (¿Cuál es su sexo?). Se utilizó la escala de empoderamiento psicológico, versión validada en español, de Spreitzer (1995). Como consecuencia, se usó la versión reducida y adaptada al español de la escala de satisfacción laboral (Macdonald & MacIntyre, 1997) de Salessi y Omar (2016). Como variable control se usó una escala de deseabilidad social. La deseabilidad social es la tendencia psicológica a auto-atribuirse cualidades de personalidad socialmente deseables y rechazar aquellas indeseables (Marlowe & Crowne, 1960). La escala de deseabilidad social de Marlowe y Crowne (1960) intenta medir la tendencia a dar una imagen favorable de sí mismo, ante diversas situaciones propuestas. Originalmente, está compuesta por 33 ítems, con un formato de respuesta dicotómico (verdadero-falso) y presenta diferentes situaciones de la vida cotidiana ante las cuales el sujeto debe responder con una de las dos opciones posibles. En esta investigación usamos una versión reducida del instrumento original validado al español, desarrollado por Pérez et al. (2010). Para evaluar confiabilidad se analizó el alfa de Cronbach. El coeficiente alfa para el constructo de work engagement fue de .95 (lo que va en concordancia con las escalas UWES-9 que varían entre .80 y .98). Para la dimensión de Vigor se obtuvo un alfa de .88, para Dedicación de .91 y para Absorción de .85.

Procedimiento

La encuesta fue auto-administrada vía web a través del correo electrónico de los participantes. La muestra cumple con las características que se desean estudiar: mayoría de edad en Chile (≤ 18 años), poseen experiencia en el entorno laboral chileno, o están trabajando en el momento de la aplicación de la encuesta, lo que reduce el sesgo de selección. Se les aseguró a los encuestados la confidencialidad, y se les pidió que aceptarían el consentimiento informado de la investigación (certificación comité de ética de Conicyt). La encuesta entregaba la opción de continuar contestándola o abandonarla en cualquier momento, por lo que el sesgo potencial de aplicación, fue minimizado.

Estrategia analítica

El objetivo del análisis fue examinar la validez de constructo de la UWES-9, incluyendo las hipótesis respecto a la red nomológica parcial. Para ejecutar el modelo, se utilizó el software estadístico IBM SPSS v.24. Los coeficientes alfa de Cronbach fueron usados para evaluar la consistencia interna de la escala de work engagement. Un análisis de correlaciones se llevó a cabo para evaluar validez convergente (Hipótesis 1a) y validez discriminante (Hipótesis 1b). Se reportan estadísticos descriptivos (media y desviación estándar) y correlaciones bivariadas entre todas variables del estudio (Tabla 3). Adicionalmente, para la evaluación de dimensionalidad, se utilizó un Análisis de Componentes Principales (ACP). En general, el promedio de los alfa de Cronbach es adecuado (Kline, 2005) al ser superiores a .70 (Tabla 1). El Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtenido fue de .88, y la prueba esfericidad de Barlett es significativa ($p < .01$). El análisis factorial entregó evidencia de un solo factor (las cargas eran muy similares en todos los ítems), esto será analizado en la sección de Discusión. Las correlaciones entre los ítems fueron altas, además, como existe evidencia de unidimensionalidad, no se reporta eliminación de ítems. Al seguir los criterios de Fornell y Larcker (1981) se evidencia que: 1. El AVE (Average Variance Extracted) de cada uno de los constructos se encuentra por encima de .50; 2. La Composite Reliability (CR) de cada uno de los constructos es superior a .70; y 3. La raíz cuadrada del AVE de cada constructo es superior a las correlaciones entre los demás constructos (Ver Tabla 2 y 3). El cumplimiento de estos tres criterios es evidencia estadística suficiente para señalar que hay validez convergente, discriminante y nomológica en el modelo planteado.

Tabla 2. Características de los constructos

Constructos	Alpha	AVE	√AVE	CR
Work engagement	.95	.64	.80	.94
Empoderamiento psicológico	.84	.59	.77	.94
Satisfacción laboral	.85	.51	.71	.88

Debido a que las medidas son auto-reportadas, se incluyó una escala de deseabilidad social en los análisis, para revisar posibles sesgos de respuesta. Hipótesis 2a-2b y 3a-3b evalúan la red nomológica parcial de work engagement en el contexto laboral chileno. Para examinar la relación de work engagement con empoderamiento psicológico y satisfacción laboral (consecuencia), se realizó una regresión lineal múltiple. Se estimaron 3 modelos de regresión sobre satisfacción laboral. Adicionalmente, se incluyó la pregunta sociodemográfica: sexo (Tabla 4 y 5). De esta forma, se evaluó la validez nomológica y predictiva de la investigación.

3. Resultados

Como primeros resultados fueron calculados los estadísticos descriptivos. Promedios, desviaciones estándar y correlaciones entre work engagement y sus dimensiones, empoderamiento psicológico, satisfacción laboral y deseabilidad social son presentados (Tabla 1). Los promedios son, en general, altos y las correlaciones consistentemente estadísticamente significativas ($p < .01$). Se revisaron las calidades

psicométricas de las otras escalas. Según Schwab (2005) el alfa de Cronbach es un buen coeficiente de confiabilidad. Para el constructo de work engagement el alfa fue de .95. Alfas de las dimensiones de work engagement y demás variables del estudio son presentadas en la Tabla 1. Existe una fuerte correlación entre las tres dimensiones de work engagement, lo que aporta validez convergente (Hipótesis 1a). No fue necesario eliminar ítems de la escala UWES-9. Las correlaciones de las dimensiones de work engagement con empoderamiento psicológico son sustancialmente menores que las correlaciones entre las dimensiones de work engagement (Hipótesis 1b).

Tabla 3. Promedios, desviaciones estándar y correlaciones

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Work engagement	5.92	1.22	(.95)						
2. Vigor	5.99	1.13	.94*	(.88)					
3. Dedicación	6.03	1.35	.96*	.87*	(.91)				
4. Absorción	5.74	1.38	.94*	.81*	.86*	(.85)			
5. Empoderamiento psicológico	1.80	.73	.64*	.60*	.63*	.61*	(.84)		
6. Satisfacción laboral	3.68	.88	.38*	.36*	.38*	.35*	.40*	(.85)	
7. Deseabilidad social	1.54	.14	.16*	.16*	.13*	.17*	.14*	.08*	(.57)

Nota. Correlaciones son presentadas bajo la diagonal. Confiabilidades están entre paréntesis y en negrita en la diagonal.

* $p < .01$.

Red Nomológica

Las correlaciones entre las variables del estudio son estadísticamente significativas ($p < .01$) y están en la dirección esperada, lo que aporta validez de constructo. Las correlaciones entre work engagement y empoderamiento psicológico, y entre work engagement y satisfacción laboral no son altas lo que aporta validez discriminante (Hipótesis 2a y 3a). De todas formas, work engagement, está positivamente correlacionado con empoderamiento psicológico (Hipótesis 2b) y con satisfacción laboral (Hipótesis 3b) como sugiere la literatura y la evidencia empírica presentada en la sección de marco teórico.

Tabla 4. Resumen del modelo

Modelo	R cuadrado ajustado	Estadísticas de cambios	
		Cambio de cuadrado de R	Sig. cambio en F
1	.01a	.00	.37
2	.16b	.16	.00**
3	.18c	.03	.02**

Nota. a Predictores: (constante), sexo, deseabilidad social,

b Predictores: (constante), sexo, deseabilidad social, empoderamiento psicológico.

c Predictores: (constante), sexo, deseabilidad social, empoderamiento psicológico, work engagement.

** $p < .05$.

Se realizaron 3 modelos usando regresión lineal múltiple en SPSS. Se presenta un resumen de los 3 modelos de regresión sobre satisfacción laboral (Tabla 3). Estadísticas de cambios son presentadas. El modelo 1 (sexo y deseabilidad social) no fue significativo ($p < .05$). Los modelos 2 y 3 son significativos ($p < .05$). El modelo 2 tiene como predictores las variables sexo, deseabilidad social y empoderamiento psicológico. Adicionalmente, el modelo 3 incluye work engagement como predictor.

Tabla 5. Regresión múltiple sobre satisfacción laboral

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Intercepto	2.78	4.58	3.42
Sexo	.10 (.47)	.30 (.45)	.02 (.44)
Deseabilidad social	.05 (.15)	.40 (.14)	.03 (.14)
Empoderamiento psicológico		.51** (.10) (.26)	.50** (.12) (.25)
Work engagement			.47** (.07) (.22)

Nota. Se presentan coeficientes estandarizados (Beta) en cada columna. Errores estándar están entre paréntesis. R2 está entre paréntesis y en negrita.

** $p < .05$.

En la Tabla 3 se presentan los coeficientes estandarizados (Beta), los cuales son significativos para el modelo 2 y 3 ($p < .05$). Sexo y deseabilidad social, por sí solos, y en conjunto (modelo 1) no son predictores de satisfacción laboral. En el modelo 2, el coeficiente de determinación es $R^2 = .26$, indicando que el 26% de la variación observada en satisfacción laboral es explicado por los efectos combinados de todas variables del modelo. En el modelo 3 los $R^2 = .25$ y $R^2 = .22$, dan cuenta de un 25% de variación de satisfacción laboral explicado por los predictores: sexo, deseabilidad social y empoderamiento psicológico, y un 22% de variación en satisfacción laboral, considerando las mismas variables y work engagement (Tabla 4). Los valores van en la dirección esperada y son positivos, aunque no muy altos como la literatura sugería. De todas formas, las variables independientes de los modelos 2 y 3 predicen de manera satisfactoria la variable dependiente (satisfacción laboral), aportando validez nomológica al estudio. Del análisis de regresión es posible decir que las variables empoderamiento psicológico y work engagement explican satisfacción laboral. En cambio, los predictores sexo y deseabilidad social por sí solos, no han presentado una relación estadísticamente significativa ($p < .05$). Gracias a los resultados anteriormente presentados (Tabla 3 y 4), es posible aceptar las hipótesis 2a-2b y 3a-3b.

4. Discusión

En este estudio se analizaron las propiedades psicométricas de la UWES-9 en el contexto chileno. Se comprobaron todas las hipótesis sobre validez de constructo y las relaciones de la red nomológica. Una conclusión principal de este estudio es que la consistencia interna, estructura y validez de las UWES-9 fue adecuada, como era sugerido por la literatura y la evidencia empírica. Por lo tanto, y dado que ésta es la primera validación de la UWES-9 en Chile, esto serían buenas noticias para los investigadores. Aparentemente, la UWES-9 puede ser usada exitosamente en

empleados que trabajen en organizaciones o empresas chilenas. La UWES-9 tiene un buen comportamiento psicométrico. Probablemente, esto podría ser extensivo a otras poblaciones considerando el mismo contexto. Respecto a la consistencia interna, la estimación de alfa fue la adecuada. Sin embargo, las correlaciones entre las dimensiones de work engagement fueron extremadamente altas, lo que podría proveer evidencia de una gran superposición entre las dimensiones de work engagement. El análisis factorial también entregó evidencia de un solo factor, por lo que, se necesita más evidencia para explorar si las tres dimensiones de work engagement funcionan en el contexto chileno. Como se mencionó en la sección de marco teórico, existe una gran cantidad de evidencia acumulada sobre las características psicométricas del UWES-9 en países europeos (Bakker & Leiter, 2010), pero escasos estudios en países emergentes, como los que podemos encontrar en Latinoamérica o Asia (Tomás et al., 2018). En este sentido, la nueva evidencia que se presenta posee 2 fortalezas. Primero, todos los análisis se han realizado en una muestra representativa de la población chilena. En segundo lugar, la muestra de ésta investigación representa una población poco estudiada que generalmente no está cubierta en los estudios de validaciones de la UWES-9 (la mayoría de los estudios de validación son en países europeos). Esta investigación sigue la línea de otras que aportan evidencia de unidimensionalidad de la UWES-9 en países no-europeos (Panthee et al., 2014; Seppala et al., 2009; Tomas et al., 2018; Fong et al., 2011), uno de los argumentos de ésta diferencia podría estar relacionado con las características culturales de cada país, que influyen en las dinámicas organizacionales (Hofstede, 2001).

La validez de constructo fue de acuerdo a lo esperado. Las relaciones entre work engagement, empoderamiento psicológico y satisfacción laboral fueron en la dirección correcta. Lo que va en congruencia con la literatura y la evidencia empírica que relaciona empoderamiento psicológico con work engagement (Maslach et al., 2001; Jose & Rupert, 2014) y la satisfacción laboral como una consecuencia de work engagement (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2003). En resumen, se ha demostrado que la UWES-9 es válida, y un instrumento confiable para medir work engagement en un muestra grande y representativa del contexto chileno.

Implicaciones gerenciales

Nuestra investigación es un primer paso importante para validar la escala UWES-9 en el contexto laboral chileno. Para los lectores académicos, la implicación del estudio es dar cuenta de un proceso de validación de un instrumento, poniendo especial énfasis en la confiabilidad y validez de constructo de la UWES-9. Se sugiere que la investigación debe ser replicada en diversos entornos laborales, y en el tiempo, para aumentar la confianza de la validación y el poder de la teoría relacionada. Debemos tener en cuenta que la cultura tiene un impacto importante, como mediador o moderador, en relaciones importantes, como entre work engagement y satisfacción laboral, o entre satisfacción laboral y rendimiento en la tarea. Aspectos claves a considerar en la administración de una organización, especialmente, desde el área de gestión de recursos humanos. Por otro lado, las variaciones individuales en la preferencia por diferentes culturas organizacionales están asociadas a características interpretables de personalidad (Juyumaya, 2018). Para los gerentes, las implicaciones del estudio son menos claras. Debido a la naturaleza exploratoria del estudio, la generalización de los resultados es limitada. Los hallazgos sugieren que el empoderamiento psicológico y work engagement están relacionados, y éstos, son predictores de satisfacción laboral. A futuro, sería interesante explorar directamente el efecto mediador que

work engagement podría tener en la relación entre empoderamiento psicológico y satisfacción laboral. De todas formas, lo encontrado es totalmente consistente con la intuición y las expectativas de los académicos, investigadores y practicantes sobre la naturaleza y efectos de work engagement (Bakker, 2017; Seppala et al., 2009). Finalmente, los hallazgos brindan a los gerentes y especialistas una base, más allá de la mera intuición, para aplicar la UWES-9 en organizaciones o empresas en Chile. Si los resultados en las réplicas de ésta investigación respaldan nuestros hallazgos, el mensaje para los HR managers es claro, la UWES-9 es válida para el contexto chileno.

Limitaciones e investigación futura

La investigación también tiene limitaciones. Aunque un estudio transversal es suficiente para probar algunas propiedades psicométricas como consistencia interna y validez convergente/discriminante o de constructo, otras características psicométricas deben estudiarse con una perspectiva longitudinal. También sería necesario considerar la inclusión de un pre-test o entrevistas cognitivas al comienzo de la investigación (DeVellis, 2012). En investigaciones futuras podría estudiarse la estabilidad temporal de la escala y la estabilidad de la estructura factorial a lo largo del tiempo, esto podría aportar más evidencia de validez predictiva (Netemeyer et al., 2003; Boyd et al., 2013). Adicionalmente, la comparación de estas propiedades psicométricas con otras muestras extraídas del contexto laboral chileno serían bienvenidas. En un futuro, también sería interesante realizar una validación con una muestra más grande, y realizar un análisis siguiendo un modelo de ecuaciones estructurales. Es muy relevante, que se realicen estudios que aporten más evidencia empírica para desenredar si el gran grado de superposición entre las dimensiones de work engagement es algo relativo a la muestra, a la población o algo específico del país donde se realiza la investigación; en este sentido, serán valiosos estudios realizados en países emergentes como Chile. Finalmente, esperamos que investigaciones futuras continúen este esfuerzo en beneficio de la teoría y práctica en el área de negocios, y en específico, en la administración de recursos humanos.

Referencias

- Bakker, A., Schaufeli W. & Leiter, M. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress Journal*, Volume 22 (3), 187-200.
- Bakker, A. & Leiter, M. (2010). Work engagement. *A handbook of essential theory and research*, Psychology press.
- Bakker, A. & Leiter, M. (2016). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46 (2), 67-75.
- Bakker, A. (2017). *Estudio engagement Chile 2017*. Fundación Chile.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J. (2013). Constructs in strategic management. *Organizational Research Methods*, 16(1): 3-14.
- Britt, T. W., Adler, A. B., y Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events:

- The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 53-63.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S. and Barua, M. (2011). Relation between human resource development climate and employee engagement: Results from India. *Europe's Journal of Psychology*. 7(4): 664-685.
- Conger, J. A., & Nord, W. R. (1990). Meanings of occupational Work: A collection of essays. Arthur P. Brief and Walter R. Nord (Eds.). *Lexington Books*, Lexington, MA.
- Demerouti E., Bakker, A.; Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 499–512.
- DeVellis, R. F. (2012). Guidelines in scale development. *Scale development: Theory and applications*, (3rd ed.): 73-114. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fong, T., & Ng, S. (2011). Measuring engagement at work: Validation of the Chinese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Behavioural Medicine*, 19, 391-397.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, (33), 4, pp.692-735.
- Jose, G., & Rupert Mampilly, S. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review*, 15(1) 93–104.
- Juyumaya, J. E. (2018). Work engagement, satisfacción y rendimiento laboral: El rol de la cultura organizacional. *Estudios de Administración*, 25 (1), 32-49.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of Job Satisfaction. In M.D. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago JL: Rand Mc Nally.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1–16.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52:397-422.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3):498-512.
- Meyerson, S. y Kline, T. (2008). Psychological and environmental empowerment:

- antecedents and Consequences. *Leadership & Organization Developmental Journal*, 29(5), 444-460.
- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Neves de Jesús, S. (2015). Psychological Empowerment and Work engagement as Predictors of Work Satisfaction: a sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, Volume III, Issue 2.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Dimensionality. Scaling procedures: Issues and applications*, 18-40. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Panthee, B., Shimazu, A., & Kawakami, N. (2014). Validation of Nepalese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Occupational Health*, 56, 421-429.
- Pérez, M.J., Labiano, M., & Brusasca, C. (2010). Escala de Deseabilidad Social: Análisis psicométrico en muestra argentina. *Evaluar*, 10 (2010), 53 – 67.
- Rodríguez, R., Salanova, M., Llorens, S., Peiró, J, & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2): 117-134.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Issue: 7, pp.600-619.
- Salessi, S., & Omar, A. I. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Revista Alternativas en Psicología*, Número 34. Febrero-Julio 2016.
- Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Organizational Justice, Work engagement and Organizational Citizenship Behaviors: A winning Combination. *Universitas Psychologica*, 13 (3): 961-974.
- Seppala, P., Muano, S., Feldt, T., Hakonen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10:459-481.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht University.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2): 177-196.
- Schaufeli, W., Martínez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A. (2002). Burnout and Engagement in University Students. A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 33 (5).
- Schwab, D. P. (2005). On reliability. *Research methods for organizational studies* (2nd edition): 240-251. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment in the Work place: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
- Stander, M & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 36 (1).
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 35(3): 346-357.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
- Tomás, José, de los Santos, S., Georgieva, S., Enrique, S., Fernández, I. (2018). *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2) 89-93.
- Wollard, K. & Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13 (4), pp. 429-446.

CAJA VECINA, SEGUIR CRECIENDO EN UN ENTORNO DE CAMBIOS TECNOLÓGICOS

CAJA VECINA, KEEP GROWING IN AN ENVIRONMENT OF TECHNOLOGICAL CHANGES

JEL Classification: M10, M15, M19

Received: November 12, 2018 | Accepted: July 14, 2018 | Available Online: August 6, 2019
Cite this article as: Oliva, I., Jancso, M., Barriga, K., (2019). Caja Vecina, Seguir Creciendo En Un Entorno De Cambios Tecnológicos. Estudios de Administración, 26 (1), 51-81.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.55406>

Ismael Oliva Becerra

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

Marta Jancso Acuña

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

Karla Barriga Alarcón

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

Abstract

At the end of 2016 “CajaVecina”, a subsidiary of BancoEstado of Chile, the only public bank, celebrated 10 years. The subsidiary was born as a business model that sought to democratize financial services to all sectors of the country, implemented in small businesses through a “POS” electronic device. More than 12 million clients and non-clients of BancoEstado carry out transactions online.

With the passage of time, CajaVecina became the largest and most successful bank correspondent service in the country, with a network of financial¹ and non-financial² services distributed throughout the country through the “Warehouse of its neighborhood”, with more than 19 thousand network points. Despite the above, BancoEstado and CajaVecina faced new challenges. The large number of clients and transactions were not easy to sustain and made it necessary to quickly implement a “digitalization strategy” proposed by the Executive Committee³ for the years 2017-2020.

The General Manager of CajaVecina, Marta Jancso, was aware that although she had the most extensive service network in the country (equivalent to more than 8 times the number of banking branches existing in Chile⁴), a new rethinking of the strategy,

1 Withdrawals of money, deposits in BancoEstado accounts, payments of personal loans and mortgages, bank transfers, among others

2 Refill of prepaid cell phones, payment of service accounts, collection of personal accident insurance, payment of contributions among others.

3 Maximum authority of the bank, composed of the President, Vice President and Executive General Manager of the Bank.

4 Report: “Number of branches and people, by municipality and institution - November 2016”, Source: Superintendencia of Banks and Financial Institutions - Chile, www.sbif.cl published 27-01-2017

on the verge of starting the new budget year. She looked at the transactional map of BancoEstado's clients and the Bank's digitalization strategy for the same period and wonders if CajaVecina will continue to expand its service network and its services with the current format or should make adjustments to its strategy, to the offer of value, services, technology or simply resigning to see how financial transactions in cell phones and the Internet end up collapsing the successful present of CajaVecina.

Keywords: CajaVecina; B Companies; Technological Changes; Technology Management.

Resumen

A fines del año 2016 "CajaVecina", filial del BancoEstado de Chile, único banco público, celebraba 10 años. La filial nacía como un modelo de negocio que buscaba democratizar los servicios financieros a todos los sectores del país, implementado en comercios del segmento microempresario por medio de un dispositivo electrónico "POS". Más de 12 millones de clientes y no clientes de BancoEstado efectúan transacciones en línea. Con el paso del tiempo CajaVecina se convirtió en el servicio de corresponsalía bancaria más grande y exitoso del país, con una red de servicios financieros⁵ y no financieros⁶ distribuidos en todo el país a través del "Almacén de su barrio", con más de 19 mil puntos de red. A pesar de lo anterior, BancoEstado y CajaVecina enfrentaba nuevos desafíos. La gran cantidad de clientes y de transacciones no eran fácil de sostener y hacían necesario implementar rápidamente una "estrategia de digitalización" planteada por el comité Ejecutivo⁷ para los años 2017-2020.

La Gerente General de Caja Vecina, Marta Jancso, era consciente que a pesar de que contaba con la red de atención más extensa del país (equivalente a más de 8 veces la cantidad de sucursales bancarias existentes en Chile⁸), era necesario un nuevo replanteamiento de la estrategia, ad portas de iniciar el nuevo ejercicio presupuestario. Ella miraba el mapa transaccional de los clientes de BancoEstado y la estrategia de digitalización del Banco para igual periodo y se pregunta si CajaVecina podrá continuar expandiendo su red de atención y sus servicios con el formato actual o debería efectuar ajustes a su estrategia, a la oferta de valor, a los servicios, a la tecnología o simplemente deberá resignarse a ver como las transacciones financieras en los celulares e internet terminan por derrumbar el presente exitoso de CajaVecina

5 Retiros de dinero, depósitos en cuentas BancoEstado, pagos de créditos personales e hipotecas, transferencias bancarias, entre otros

6 Recarga de celulares de prepago, pagos de cuentas de servicio, recaudación de seguros de accidentes personales, pago de contribuciones entre otros.

7 Máxima autoridad del banco, compuesta por el presidente, vicepresidente y gerente general ejecutivo del Banco.

8 Informe: "Número de sucursales y personas, por comuna e institución noviembre 2016", Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras - Chile, www.sbif.cl publicado 27-01-2017

Palabras claves: CajaVecina; Empresas B; Cambios Tecnológicos; Gestión Tecnológica.

1. Introducción

La filial de Microempresas del Banco Estado llamada “Caja Vecina” cumplía el rol de Corresponsalía Bancaria en Chile. Un corresponsal bancario era un intermediario entre una entidad bancaria y el usuario final, que le permitía a dicho banco llegar de una manera más fácil al público ya que el corresponsal podía ser un almacén, panadería o tienda de barrio, que permitía al público con sólo ir a la tienda para hacer algunas transacciones financieras.

Desde la instalación de la primera “CajaVecina”⁹ en noviembre del 2005, el servicio de corresponsalía bancaria^{10 11} del único Banco público de Chile, “BancoEstado”, permitió que los usuarios de esta red transaccional realizarán operaciones de retiro y depósito de dinero, cuentas de servicio¹², recarga de celulares de pre pago, entre otras. Es decir, este servicio operaba llevando las transacciones de los “usuarios de esta red” al Banco y viceversa, en un modelo con múltiples puntos de atención, de manera flexible, con una gran cobertura y de bajo costo para los usuarios y el Banco.

Los usuarios de CajaVecina, opinaban que ahorran tiempo y dinero, pues no tenían que desplazarse a las grandes ciudades o a la capital para efectuar trámites bancarios (Anexo N°1). Así, CajaVecina significó un esfuerzo concreto de BancoEstado por facilitar y mejorar el acceso a sus servicios como eje fundamental del proceso de inclusión financiera.

Otras señales del buen trabajo de CajaVecina fueron: constituirse en la red de atención más extensa del país (superior en más de 8 veces la cantidad de sucursales bancarias existentes en Chile¹³), indicadores positivos de calidad percibida por los usuarios, amplia variedad de servicios y transacciones disponibles, costos moderados y rentabilidad creciente (Anexo N° 4). Se sumaba a esto los premios que recibió CajaVecina en ese año y la certificación como empresa “B” de “esas que le hacen bien al mundo”¹⁴, coronando así el éxito de las estrategias desarrolladas entre los años 2006 y 2016.

En paralelo, BancoEstado enfrentaba nuevos desafíos en la administración y gestión de millones de clientes, transacciones y acceso, por lo que en septiembre de año 2016 estrenó “PagoRUT”¹⁵, la primera App de BancoEstado que “digitalizaría” los servicios de pago entre clientes del Banco en el celular. A casi tres meses de funcionamiento, tenía más de 450 mil descargas y 1,9 millones de transacciones mensuales (Anexo N°5), entrando de lleno a un nuevo canal (Internet) e impactando a CajaVecina.

9 Malla Societaria de CajaVecina: Sus 2 accionistas fueron: BancoEstado (99,85%) y BancoEstado Centro de Servicios S.A (0,15%).

10 En Chile, las operaciones de la “banca Corresponsal”, podrían ser realizadas por los Bancos y las Cajas de Ahorro y crédito.

11 CajaVecina es un modelo de Corresponsalía Bancaria: En Chile, la “banca Corresponsal” es una figura no incorporada bajo dicha denominación por la legislación bancaria chilena, pero sus operaciones pueden ser realizadas por los Bancos y las Cajas de Ahorro y crédito. En el caso de los Bancos, los servicios pueden ser realizados a través de una Sociedad de Apoyo al Giro (SAG).

12 Energía Eléctrica, Agua, teléfono, autopistas, celulares, gas, Tesorería General de la República.

13 Fuente: SBIF (Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, enero 2017).

14 Certificación internacional empresas “Lab B”, y son “B”, aquellas empresas creadas para dar soluciones a problemas sociales y ambientales no sólo con productos y/o servicios, sino también con sus prácticas laborales, ambientales, relación con las comunidades, proveedores y todos sus públicos de interés.

15 En septiembre del 2016, BancoEstado deja a disposición de todos los clientes de “CuentaRut” la primera aplicación móvil de BancoEstado, “PagoRUT”, que profundiza la misión de la corporación BancoEstado en materia de inclusión financiera a través de un medio simple, eficiente, gratuito y seguro para los usuarios. Era una aplicación para dispositivos móviles, que realiza pagos en un modelo “P2P” entre Clientes de “CuentaRUT”.

Marta Jancso, la Gerente General de CajaVecina preparaba el plan estratégico para los años 2017-2020 reflexionaba como las nuevas tecnologías podrían impactar a la empresa. Se preguntaba si CajaVecina podría continuar expandiendo su red de atención y sus servicios con el formato actual o ¿debería efectuar ajustes a su estrategia? ¿Sería posible que CajaVecina mantuviera su crecimiento?, ¿Podría la Compañía ampliar su cobertura y el próximo trienio? ¿Qué cambios debería realizar CajaVecina para seguir contribuyendo en lo económico y social en el nuevo contexto de cambios tecnológicos?

Orígenes del BancoEstado: El Rol social

“BancoEstado” era el Banco Público del Estado de Chile, cuyo objetivo principal había sido el desarrollo social entregando al país servicios bancarios y financieros, potenciando el desarrollo económico.

Desde el año 2016, BancoEstado y sus filiales, se convertiría en el mayor banco de Chile, de mayor cobertura nacional y con el mayor número de clientes en el país. Resultado de esto fue la creación de la “Cuenta Rut” y de CajaVecina, esta última con más de 19 mil comercios asociados (Anexo N° 7).

CajaVecina: Herramienta de inclusión social en Chile.

Sociedad de servicios Transaccionales CajaVecina S.A, (CajaVecina S.A), era un modelo de corresponsalía bancaria y canal complementario de las sucursales bancarias, que generaba acceso a las personas al sistema financiero formal, a través de una relación contractual o acuerdo comercial entre los comercios y dicha sociedad. Se constituyó formalmente como “Sociedad de Apoyo al Giro Bancario” el 19 de octubre del año 2006, contando con una estructura legal y organizacional (Anexo N° 8). CajaVecina permitió a las personas residentes de zonas alejadas de las ciudades o densamente pobladas, realizar transacciones a través de dispositivos electrónicos POS en almacenes y negocios de barrio. Transacciones disponibles del tipo:

Financieras: depósitos, retiros de dinero y transferencias para Cuentas BancoEstado, pagos de créditos de consumo y/o hipotecarios, avances de tarjeta de crédito entre otras.

No Financieras: recarga de minutos para celulares (prepago), pago de cuentas de servicios de energía eléctrica, agua, teléfonos, gas, autopistas, etc. Recaudaciones de seguros de accidentes personales, empresas de cosmética (Avon, Ebel, Natura cosméticos, etc.) y de empresas mayoristas, abastecedoras de los comercios en los rubros de: confites, cecinas, bebidas entre otras. Los usuarios de la red transaccional CajaVecina; utilizaban efectivo o tarjetas de débito/ crédito del Banco en sus operaciones. De esta manera, realizar trámites bancarios y pagar cuentas, fue fácil y de rápido acceso, “a la vuelta de la esquina” y en su propio barrio.

En noviembre del año 2016 la cobertura de la red CajaVecina superó los 19.200 puntos, efectuándose en ellos, más de 26,1 millones de transacciones por un monto superior a los \$565 mil millones de pesos (Anexo N°9), en horario ampliado de atención de lunes a domingo según el funcionamiento del local y con indicadores de satisfacción de clientes de un 83% (Anexos: N° 10).

Origen de CajaVecina: Entorno Macroeconómico y rol social del Banco.

A fines del 2005, Chile crecía +6%, en este sentido las condiciones externas e internas eran favorables para el país, evidenciados en la alta percepción mundial; aumento en el empleo; mejoras en el ingreso per cápita, que aumentaron el consumo de las familias y la migración desde zonas rurales a la capital, más alfabetizada y

16 Fuente: (Chile, Ley General de Bancos, 1996 – 2005)

demandante. Sin embargo, Chile mantenía un 20% de población bajo la pobreza y casi 4 millones de personas no tenían acceso a servicios financieros¹⁶.

En este sentido BancoEstado generó una estrategia para los años 2006 -2010, cuyo objetivo estaba en la bancarización¹⁷ y la expansión de la red del Banco. Esto se traducía en “llegar a cada comuna del país”, por medio de tres ejes de servicio: 1) Diseño de productos según las necesidades de los clientes y el rol social del Banco; 2) Adecuación de los productos existentes al segmento y 3) Ampliar los canales, para facilitar la “inclusión financiera”. Así en el año 2005, se realizó la primera transacción de CajaVecina.

Objetivos, Características y Estrategia de la Red CajaVecina:

El objetivo principal de CajaVecina fue facilitar el acceso de las personas a los servicios financieros y no financieros a través de los comercios “Almacenes”, que se identificaron como “Caja Vecina”, en cualquier punto del país y en horario ampliado. Así CajaVecina se convirtió en un canal alternativo, ampliando la cobertura financiera, a zonas geográficas desatendidas, a un bajo costo; migrar operaciones bancarias en efectivo a transacciones electrónicas, disminuyendo el uso de efectivo, visitas al banco y el riesgo de portar valores; gestionar la red; y estar presente en el 100% de las comunas de Chile. Estos desafíos permitieron una gestión eficiente, con rendimientos a bajos costos y retorno de la inversión, con una alta valorización percibida (Anexo N°2) de corresponsales y usuarios.

El Modelo de Negocio de CajaVecina

Para entender el modelo de negocio de CajaVecina, es importante conocer a cada actor, que en su conjunto forman el modelo, (Anexo N°13):

Modelo de “Asociatividad”: que corresponde a clientes y/o usuarios de CajaVecina, los cuales son corresponsales que vienen de BancoEstado.

Competidores: Según número de POS disponibles en los comercios y tamaño de mercado. En el mercado de las corresponsalías bancarias existen al menos 8 operadores que lo conforman: Caja Chile “de Banco de Chile (9%); Multicaja (15%); Servipag Express (6%); SuperCaja de Banco Santander (8%); Sencillo (2%); Puntos BCI de Banco BCI (1%) y CajaVecina - BancoEstado (51%) (Anexo N° 14).

Clientes y Usuarios, Clientes del BancoEstado: Personas naturales, con giro comercial, áreas micro, pequeña y mediana empresa, con relación contractual con el Banco a través de sus productos y servicios del Banco. Al 2016 más de 12 millones de clientes (Anexo N° 15); quienes usan efectivo: Público en general, que realiza transacciones con efectivo, clientes y no clientes del BancoEstado. Corresponsales de la red: microempresario que tiene una CajaVecina en su negocio (Anexo N° 16). Cada uno de estos actores son parte del modelo de negocio, donde CajaVecina y sus competidores son auditados por los organismos reguladores, como el Banco central de Chile y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. No obstante, a esto, se pueden determinar en base a las transacciones entregadas y potencialmente migrables a otros canales (Anexo N°9), por estos actores, varios sustitutos.

Sustitutos: Para Abastecimiento de efectivo: los clientes pueden obtener efectivo desde sus cuentas corrientes y/o de débito a través de: 1) Cajeros Automáticos y

17 “La bancarización se refiere al establecimiento de relaciones estables y amplias entre las instituciones financieras y sus usuarios, respecto de un conjunto de servicios financieros disponibles.” fuente:(superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile)

sucursales bancarias. 2) Cajas de supermercados y retail que dispensan vuelto (Anexo N°17). Sistemas de Medios de Pago: Con tarjetas de débito o crédito para pagar la compra de bienes y servicios en terminales asociados a Transbank¹⁸; efectuar transferencias bancarias en línea y obtención de efectivo en Cajeros Automáticos. Este aumento redujo la dependencia de efectivo y mejoró la eficiencia y comodidad (Anexo N°21d). El uso del débito ayudo al proceso de inclusión financiera en Chile, en específico la CuentaRut de BancoEstado (Anexos N°12). Banca On Line: El desarrollo tecnológico dado por internet, Smartphones, Mobile y aplicaciones, entre otras (Anexo N° 21d).

Actividades y Procesos Claves en CajaVecina

Afiliación de Comercios: seleccionados los comercios como candidatos a “Corresponsal”, obtenidos del proceso interno de selección de Caja Vecina, se incorporan al sistema con un contrato de servicio.

Licitación de productos y servicios: Todos los productos y servicios fueron licitados públicamente por CajaVecina, y en esto fue clave su Modelo de licitación que asegura la satisfacción percibida de clientes (Anexo N°10).

Logística de implementación y aprovisionamiento de equipos: Actividad Clave que permitía la implementación de las maquinas (POS) en los comercios, a través de empresas externas.

Servicios post venta: se entregaba a través de 3 mesas de atención que gestionaban los requerimientos.

Recursos Humanos: Dada la especialización del negocio, Los trabajadores de CajaVecina eran en más de un 70% profesionales e ingenieros, con un amplio sentido social y espíritu de servicio.

Tecnologías: De alta performance y clave para el negocio, CajaVecina contaba con altos estándares tecnológicos.

Investigación: ésta permitía a CajaVecina detectar las oportunidades del negocio, por un lado, nuevas tecnologías y por otro le permitía investigar campañas y premios, para que CajaVecina pudiese generar valor de marca.

Beneficios y Costos Asociados al Modelo de CajaVecina

Para el usuario/Cliente: Fácil acceso a servicios los disponibles en CajaVecina: Ahorro de tiempo y dinero; Inmediatez, efectivo “a la vuelta de la esquina” y Comodidad (Anexo N°1). Además de generar mayor desarrollo Económico en localidades que hasta la llegada de CajaVecina, no tenían servicios financieros disponibles (Anexo N°11).

Para Corresponsales: Aumento del flujo de clientes y por lo tanto de las ventas, además de entregar mayor estatus al comercio, al tener las marcas “CajaVecina” del BancoEstado (Anexos N°2 y N°11).

Innovación como Pilar de la Estrategia social en CajaVecina

BancoEstado con su definición estratégica fomento la innovación como pilar en su gestión (Anexo N°6), creando la CuentaRut y CajaVecina, ejes de la inclusión financiera (Anexo N°12), respecto a esta última, la innovación fue de la mano de los corresponsales y de la gestión a larga distancia. Así el aumento de las transacciones fue una necesidad, sin embargo, esto no podía afectar la calidad y los costos, que sustentaban el rol de inclusión social encomendado. Desde ahí surge la estrategia comercial de CajaVecina, basada en 4 pilares (Anexo N°21): 1) Crecer y reponer; 2) Ser una oferta de valor; 3) Eficiencia en el “rendimiento” del punto y 4) Mantención

Proactiva. Esta estrategia comercial generó beneficios a BancoEstado (Anexo N°22), ya que dio cumplimiento a su rol social.

Evolución de la industria Bancaria:

La industria bancaria se desarrolló a través de sucursales físicas, hasta la segunda mitad del siglo XX que implica la contratación de personal e infraestructura. En los inicios del siglo XXI, irrumpe la masificación de Internet y la banca electrónica. A través de las páginas Web se buscaba rentabilidad a largo plazo y reducción de costos operativos, dado que las transacciones ya no exigían presencia física, que además impulsó nuevas ofertas, todo a “un click”. Así comienza una nueva “forma de hacer banca”, que se llamó banca virtual, que cambió el modelo de negocio bancario (Anexo N° 23).

Innovación en la experiencia del cliente:

Internet y productos digitalizados se transformaron en pilares de la innovación bancaria, y el desafío de los bancos fue como adaptar sus productos y servicios a las nuevas tecnologías. En paralelo, surgen nuevos segmentos de clientes, los “millennials”, dispuestos a invertir y que exigen innovación constante, en tiempo real, la inmediatez en el servicio toma relevancia.

La evolución en Chile.

El sector bancario ha presentado cambios en los últimos años: disminuyó el número de sucursales de Chile entre los años 2012 – 2015 en un 5%, mientras que para el periodo 2003 y 2012, el aumento fue superior al 55%; las cuentas corrientes se duplicaron entre los años 2002 y 2015, y las cuentas vistas se multiplicaron por siete, lo que generó un aumento explosivo de transacciones mensuales. El efectivo disponible a través de Cajeros automáticos, corresponsalías bancarias y POS con vuelto crecieron exponencialmente y transformaron a Chile en el cuarto país del mundo con mayor cobertura (Anexo N°24), Cambio el modelo de atención y de relacionamiento de la banca chilena, sumando a la banca ofertas desde las Cajas de Ahorro y préstamo, la banca Retail, los supermercados, entre otras.

A su vez, la banca “on line” (servicios financieros en los celulares), creció desde un 11 % en el año 2011 a un 38 % en el año 2014, con evidencias de que el efectivo fue sustituido por transferencias bancarias, pagos con tarjetas bancarias de crédito y débito, entre otras. Ejemplo de lo anterior fueron: el aumento de un 17 % de clientes que ingresaron a la web privada de los bancos y el aumento de las transferencias electrónicas vía internet, quintuplicada para los años 2006 y 2016. Algunos ejemplos del avance tecnológico y la innovación en la banca de Chile:

Banco de Chile:

Ignacio Vera, Gerente División Operaciones y Tecnología del Banco de Chile, reconocido como el mejor banco digital en Chile año 2016 opinó que: “Uno de los principales desafíos que tiene la industria financiera es la transformación digital. Los clientes han cambiado, ya no son los mismos que 20 años atrás y las sucursales de hoy no serán iguales a las del futuro. La cantidad de transacciones no presenciales versus las realizadas a través de canales presenciales crece todos los años y debemos estar preparados para enfrentar este nuevo escenario.” La inversión en tecnología se ha vuelto fundamental para hacer a las organizaciones más eficientes. Con esto nos hacemos más eficientes y generamos un servicio de mayor valor para nuestros clientes.” Entre ellas se encuentran las nuevas aplicaciones móviles, la renovación de nuestra página web, el lanzamiento del proyecto de centro de negocios para brindar

atención a los clientes en las sucursales y en el call center, el lanzamiento de la plataforma selfservice y la incorporación del proyecto de Business Intelligence, entre otros”.

Banco Santander Chile:

“Santander Revoluciona la forma de Hacer Banca en Chile: Abrió dos cafeterías para acercarse a la comunidad”; “Banco Santander lanzó este jueves una innovadora forma de hacer banca, en un cada vez más mundo digital. El banco inauguró este medio día dos Work/Café Santander, que se encuentran en El Golf (Apoquindo 3575, Las Condes) generándose un nuevo concepto de sucursal bancaria, destacan las cafeterías –con descuentos exclusivos para clientes de tarjetas Santander- así como un área de coworking abierta a todo público y con Wifi gratuito, que permitirá a los usuarios tener espacios para reuniones o generación de ideas, como señalan desde el Santander.” “En la instancia, Matías Sánchez, gerente Banca Comercial de Santander, indicó que “la digitalización de los servicios es hoy parte de nuestra vida, y hacia allá se encamina la banca.

Justamente los cambios tecnológicos y de hábito nos llevan a relacionarnos de una manera distinta con los clientes, donde ellos valoran poder acceder a nuestros servicios de manera remota, pero también favoreciendo la autogestión”.

BancoEstado de Chile:

En diciembre 2016, tenía más de 12 millones de clientes. Para el Banco Estatal, la cobertura digital es relevante. De los más de 185 millones de transacciones que el banco realiza cada mes, 7 millones (3,7%) se hicieron en sucursales; 2,7 millones de clientes eran usuarios activos de internet y efectúan más de 41 millones de transacciones (22%) y otros 2,4 millones se conectaron al Banco con su Smartphone para efectuar transacciones por internet o a través de la banca móvil que reporta cerca de 23 millones de transacciones (13%)”. La tasa de crecimiento en el uso de la plataforma móvil fue de 40% anual, por lo que el lanzamiento de “PagoRUT” con más de 3,6 millones de interacciones en diciembre 2016, viene a responder al cambio tecnológico en curso.

CajaVecina: Oportunidades Futuras

Entre los años 2006 y 2016, CajaVecina fue una potente herramienta en la implementación de las estrategias del BancoEstado que apoyaran la inclusión financiera del país y el mandato social encomendado al Banco público de Chile. En diciembre de 2016 CajaVecina se convirtió en el canal presencial con mayor cobertura del Banco con 19.200 puntos de atención. A través de su modelo de negocio, CajaVecina permitió que millones de personas accedieran a productos y servicios bancarios de calidad, fomentó la educación financiera y mejoró la calidad de vida de las familias, su entorno y los comercios en zonas: alejadas, vulnerables o de alto riesgo social, en aquellas comunas o localidades donde el resto el sistema financiero no tenía oferta, pues los consideraba de baja o nula rentabilidad (Anexo 11).

En alianza con y para la comunidad, se implementó el servicio de CajaVecina “en los barrios”, donde vivían o trabajaban las personas, fomentando así el desarrollo y la economía local, pues quienes mantenían un “plástico” del BancoEstado o alguna de los casi 9 millones de CuentaRut recibieron el abono del sueldo, los subsidios o beneficios del Estado y accedieron al efectivo en ellas. Así, en la CajaVecina del barrio,

podrían realizar transacciones financieras, fomentando con ello además las compras de abarrotes, pan u otra mercadería imprescindible en los hogares de los miles de trabajadores, dueñas de casa, inmigrantes o jóvenes que acudían al negocio a efectuar estas transacciones, evitando el desplazamiento a zonas urbanas para efectuar el gasto.

Lo anterior, generó opciones de emprendimiento, ingresos extras por mayores ventas y comisiones asociadas al servicio y aumento la oferta de valor en los comercios con el modelo de corresponsalía bancaria de Banco del Estado de Chile. CajaVecina derribó barreras geográficas, conectó zonas del territorio chileno apartadas, integrando millones de habitantes, mediante los servicios que disponía CajaVecina, fomentando el ahorro familiar con menores gastos de movilización, tiempo y alimentación en zonas apartadas y sectores vulnerables de la población.

En este modelo de beneficio directo para los habitantes y comercios asociados, se derribaron varios paradigmas relacionados con las capacidades de las personas que utilizarían este servicio, ya que al tratarse de zonas en donde la penetración de servicios financieros era nula, podría significar una desventaja para el uso, credibilidad y confianza en el modelo. Sin embargo, por ser CajaVecina un modelo con transacciones simple para los comercios y del alto impacto para los usuarios, facilitó la masificación de la Red, fomentando lazos fuertes entre los corresponsales y las comunidades.

La propuesta de CajaVecina fue beneficiosa para quienes participaban del ecosistema¹⁹ de la corresponsalía, en un modelo colaborativo con beneficios para: las comunidades que tenían servicios financieros disponibles todos los días del año en horario ampliado; para los corresponsales que además de los ingresos del sistema, aumentaban sus ventas y se convertían en un “servidor” comunal; para los usuarios de la red que ahorran tiempo y dinero al efectuar los tramites donde vivían o trabajaban; Para al banco BancoEstado que accedía a transacciones a un menor costo que las otras redes presenciales y podía generar presencia y “densidad” para efectuar su labor de inclusión financiera y para el Estado que podía distribuir sus beneficios y políticas sociales, generando un círculo virtuoso que permitía incrementar los beneficios que se obtendrían en forma individual.

Retos por venir

Al comenzar a planificar la estrategia comercial de CajaVecina para los años 2017-2020, Marta debía tomar una decisión para presentar la próxima semana al directorio. Observaba el mapa transaccional de los clientes de BancoEstado y la estrategia de digitalización del Banco para igual periodo y se preguntaba si CajaVecina podría continuar expandiendo su red de atención y sus servicios con el formato actual o ¿debería efectuar ajustes a su estrategia? ¿a la oferta de valor?, ¿a los servicios?, ¿a la tecnología? o simplemente deberá resignarse a ver como las transacciones financieras en los celulares e internet terminan por derrumbar el presente exitoso de CajaVecina. La gerente general miraba alternativas:

1. ¿Continuar con la misma estrategia y oferta de valor disponible y disminuir

¹⁹ Modelo de relaciones en el ecosistema:

- Clientes y usuarios de la red: Clientes y no clientes de BancoEstado acuden al comercio con CajaVecina para efectuar transacciones del mix disponible, con dinero o plásticos del Banco Estado.
- Corresponsales: Comercios segmento microempresa, que tienen en su negocio una “CajaVecina” regulado a través de un contrato de servicio.
- BancoEstado /CajaVecina: A través de un contrato de servicio BancoEstado “compra transacciones” a CajaVecina a precio pactado en dicho contrato. CajaVecina vende además transacciones de “recaudación” a compañías de telecomunicaciones en formato de recarga de minutos de pre pago a celulares y TV.

la transaccionalidad o la cobertura?

2. ¿Innovar en el mix transaccional incorporando servicios y transacciones masivas, de gran valor para un grupo relevante de la población, analizando los servicios de otras empresas del estado como (Fondo Nacional de salud (FONASA), Registro Civil de Chile (Pago de certificados), papeletas de atención médica para Isapres (Bonos), recaudaciones del Estado (contribuciones, derechos de basura, patentes, entre otras) y modificar la oferta de valor de CajaVecina con transacciones distintas a las tradicionalmente financieras?

3. ¿Avanzar en la “digitalización de la CajaVecina”, llevando los servicios disponibles actualmente y futuros a un Tablet o al celular, disminuyendo así el time to market hacia una estrategia con liderazgo en costo?

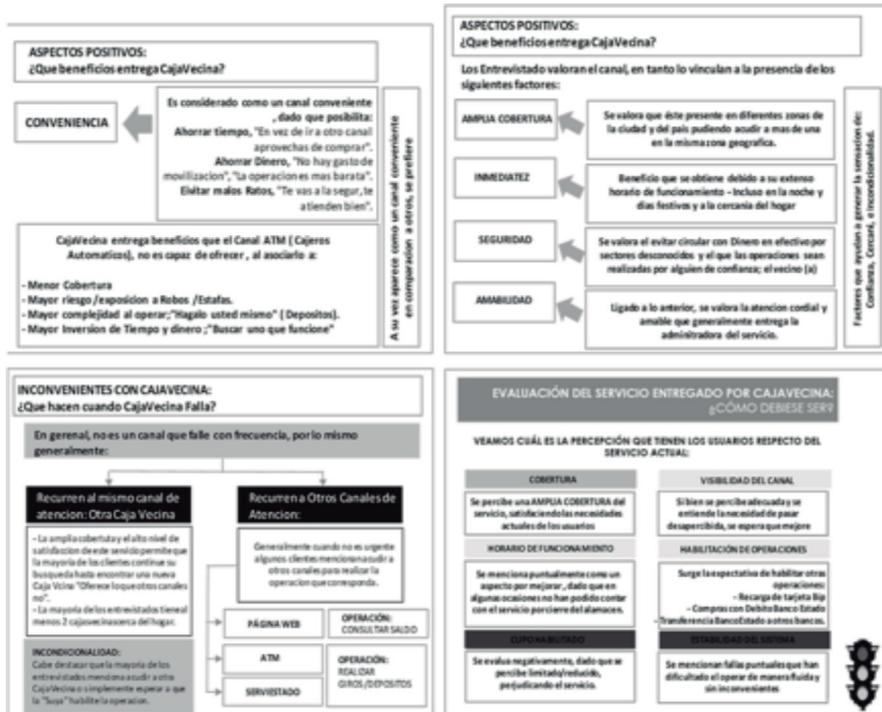
4. ¿Generar una estrategia complementaria de marketing y posicionamiento de marca relevando el valor social de CajaVecina en la comunidad a través de campañas comunicacionales, potenciar el “modelo de gestión” con otros bancos públicos del continente, generar un plan de sostenibilidad con las municipalidades, potenciando el ser una empresa “B” de economía colaborativa, ¿entre otras?

Era el tiempo de iniciar el proceso de planificación de CajaVecina y la Gerente General debía tomar una decisión respecto a que repara presentar al directorio.

Anexos

Anexo n°1: Estudio cualitativo de canales de atención CajaCecina

Fuente: Estudio elaborado para CajaVecina, por GFK Adimark Chile, octubre 2014, basado en



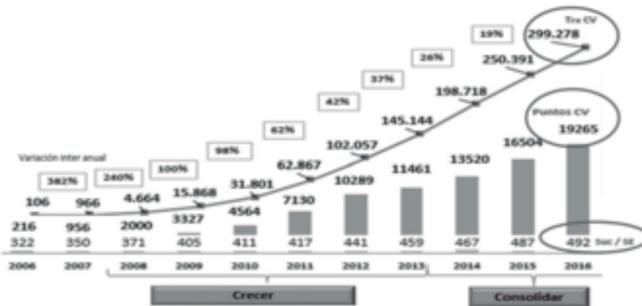
exploración cualitativa a Focus Group clientes Banco Estado
Anexo n°2: Estudio “expectativas de servicio y atractivo de las nuevas ofertas de



valor CajaVecina”

Fuente: Estudio de GFK Adimark Chile, para CajaVecina año 2015, usando metodología de exploración cualitativa en Focus Group a corresponsales CajaVecina (9) y clientes BancoEstado que usaron la red (9).

Anexo N°3A: Evolucion Transaccional CajaVecina Años 2006-2016



Fuente: elaboración propia, Informe “Resumen Estadístico de Canales Automatizados Banco Estado, ReCa” BECH, Cierre de diciembre 2016, publicado en enero 2017) Transacciones CV: transacciones CajaVecina Puntos CV: puntos CajaVecina suc. = sucursales “BancoEstado” y “Serviestado”

Anexo N° 3B: Red CajaVecina En Numero De Puntos Y Transacciones Por Región, A Noviembre 2016



Fuente: Elaboración propia/ Infografía CajaVecina noviembre 2016 / emitido en diciembre 2016

Anexo n° 4: tablero de control de la gestión de CajaVecina, noviembre y diciembre 2016

Indicador	Meta	Mediciones	nov-16	dic-16	Semáforo Mes Nov	Semáforo Mes Dic	Indicador acumulado	Semáforo Acumulado
Disponibilidad Red	98,50%	Puntos Operativos	18.613	18.900	98,60%	99,60%	98,13%	99,63%
		Puntos Stock	19.164	19.265				
		Indicador	97,12%	98,11%				
Crecimiento	99,00%	Stock Real	19.164	19.265	101,81%	102,27%	100,20%	101,20%
		Stock proyectado	19.014	19.027				
		Indicador	100,79%	101,25%				
Implementación mes	95,00%	Real	316	256	143,26%	175,53%	112,86%	118,80%
		Comprometido	232	154				
		Indicador	136,09%	166,75%				
Implementación acumulada	95,00%	Real	3.921	4.177	107,68%	110,29%	95,62%	100,66%
		Comprometido	3.833	3.986				
		Indicador	102,30%	104,78%				
Up time de la red	97,78%	Up Time	97,71%	98,41%	99,93%	100,64%	97,79%	100,01%
Crecimiento Txs	98,00%	TX Reales	26.093.210	29.098.417	108,59%	111,87%	106,07%	108,24%
		TX proyectadas	24.520.609	26.541				
		Indicador	106,40%	109,60%				
Txs Promedio	1.300	Indicador	1.362	1.510	104,74%	116,19%	106,07%	108,24%
Calidad	83%	Percepción Clientes	84%	84%	101,20%	101,20%	83,33%	100,40%
	74%	Percepción Operadores	71%	75%	95,95%	101,35%	75,58%	102,14%
Pérdidas por robo	3,15%	Evento por mes	38	40	128,77%	122,55%	1,70%	146,07%
		Cant. De robos acum.	430	470				
		Indicador (Sobre stock)	2,24%	2,44%				
Costo de Venta	\$38.000	Real	\$ 36.914	\$ 32.622	102,86%	114,15%	29,68%	121,89%

Fuente: Elaboración propia CajaVecina, directorio N° 95 – enero 2017

Anexo n° 5: Mapa transaccional clientes Bancoestado- noviembre 2016

Total de Transacciones BancoEstado - noviembre 2016		
Canal Atención	N° transacciones	Participación (%)
Cajeros Automáticos (ATM)		
BancoEstado	15.795.413	9,1%
Internet	27.711.267	16,0%
Redcompra (Adquierecia)	30.968.833	17,9%
CajaVecina	26.093.001	15,1%
Dispensadores Automatizados	2.529.631	1,5%
Cajeros Automáticos Redbanc	13.246.202	7,7%
CCA (1)	10.751.705	6,2%
Buzoneras	1.179.852	0,7%
IVR (call center)	2.531.803	1,5%
Sistema derivación call Center (SAET)	1.426	0,0%
Nueva Internet (NBL)	14.729.853	8,5%
Sucursales BancoEstado	3.706.540	2,1%
Sucursales ServiEstado	3.212.912	1,9%
Banca Mobile	18.379.943	10,6%
PagoRut (APP BancoEstado)	1.988.140	1,2%
Total de Transacciones BE	172.826.521	100,0%

Fuente: “Informe Resumen Estadístico de canales Automatizados BancoEstado noviembre 2016”, elaboración propia, emitido en dic. 2016

Anexo n°6: Los pilares estrategicos/lineamientos estrategicos bancoestado

Lineamientos estratégicos



Definidos en 2014, los lineamientos que se presentan a continuación surgen fruto de un trabajo colaborativo que incluyó el diálogo y la reflexión de las principales áreas definidas como claves en la estrategia de reposicionamiento del banco.

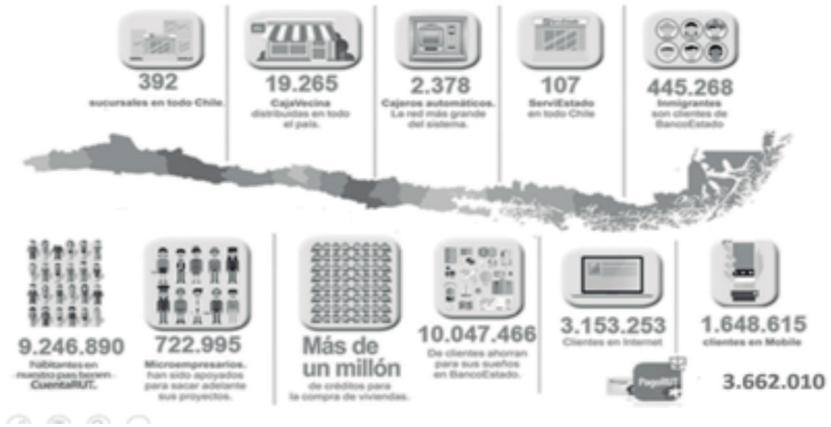
En esta línea y como parte del proceso de transformación que está viviendo el banco, durante 2016 se creó la Dirección de Transformación, cuya misión principal es acelerar el proceso de transformación de la organización con especial foco en el ámbito digital. Es también una de las encargadas de incorporar nuevas prácticas, herramientas y metodologías que permitan agilizar los procesos y modernizar al banco de forma integral, digitalizando la experiencia de los clientes e incrementando la eficiencia en los procesos internos.

3.2.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

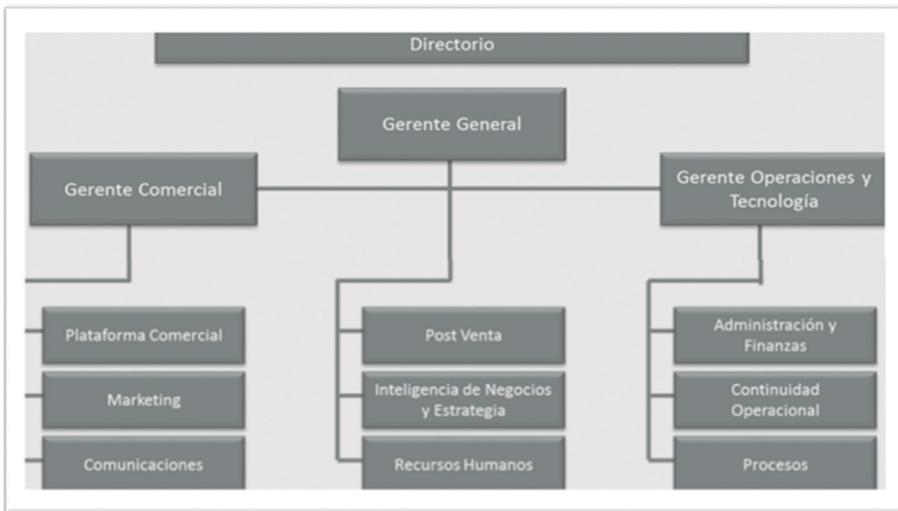
El plan 2014-2018 tiene como pilares fundamentales ser líderes en la inclusión financiera, trabajar codo a codo con el Estado y promover nuevas formas de relación con y entre los trabajadores.

Fuente: memoria integrada bancoestado 2016, Capítulo 3, Los Pilares de nuestra gestión, páginas 29 - <http://www.corporativo.bancoestado.cl/documentos/memorias-bancoestado/año2016>

Anexo n°7: Mapa de canales de atención y productos Bancoestado



Fuente: Elaboración propia CajaVecina BancoEstado y CajaVecina, diciembre 2016



Anexo n°8: organigrama y marco legal CajaVecina- noviembre 2016

Fuente: Elaboración propia CajaVecina, noviembre 2016

Anexo N° 9: Número y monto de las transacciones del mes de noviembre 2016 en CajaVecina

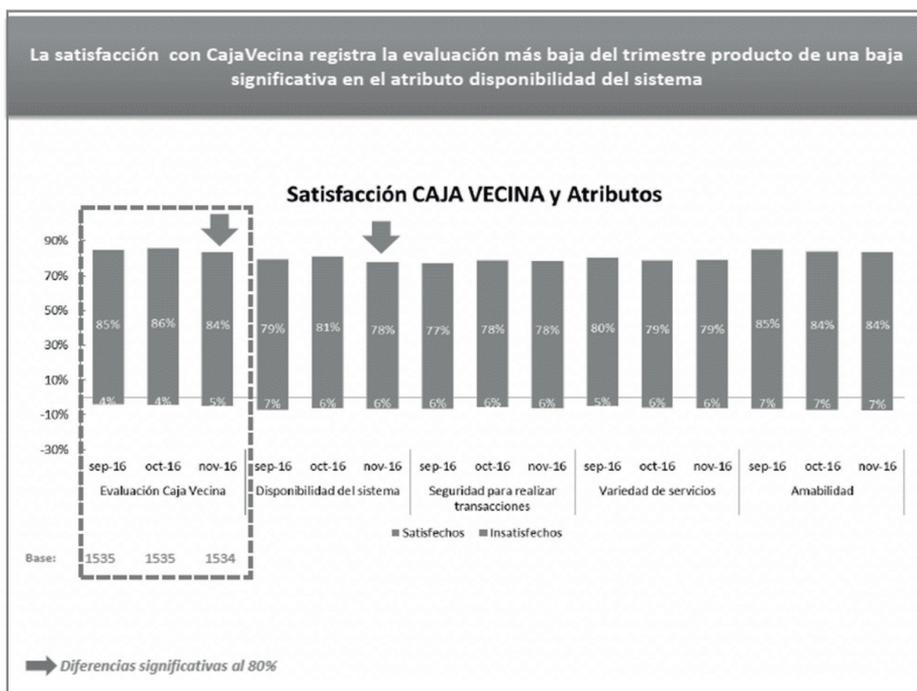
Número de transacciones		
Tx	TxNov2016	TxNov015
Consulta	2.506.992	2.270.573
Consulta	5.091.223	4.464.229
Deposito	4.687.359	3.938.387
Giro	5.939.064	4.726.159
Otros	48.498	40.212
Pgo. Servicio	4.311.888	3.716.106
Pgos Bancarios	157.082	157.476
Transferencia	496.170	285.938
Vta.Recarga	2.854.934	2.916.827
Total	26.093.210	22.515.907

Monto mensual en comparativo interanual		
Monto	MontoNov2016	MontoNov2015
Deposito	\$198.277	\$171.884
Giro	\$212.735	\$179.763
Otros	\$2.374	\$2.116
Pgo. Servicio	\$99.085	\$84.609
Pgos Bancarios	\$10.153	\$10.109
Transferencia	\$35.333	\$22.035
Vta.Recarga	\$7.589	\$7.360
Total	\$565.546	\$477.876

Fuente: Elaboración propia CajaVecina, directorio N° 95 – enero 2017.

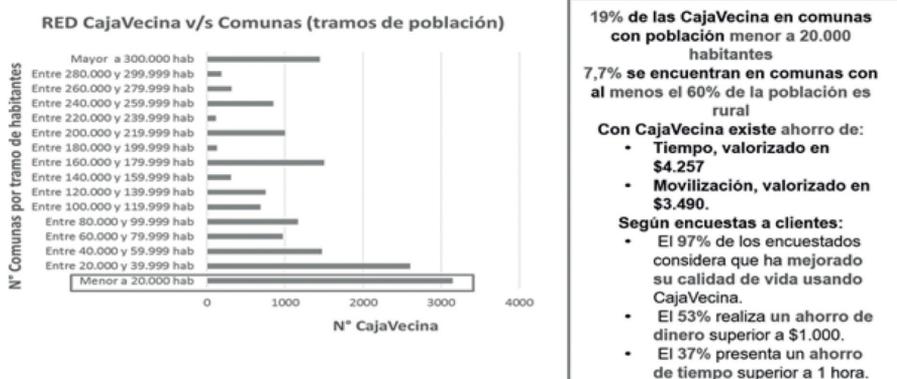
TX = transacciones; MontoNov. = monto en pesos chilenos del total de las transacciones

ANEXO N° 10: indicador de satisfacción usuarios de CajaVecina, noviembre 2016



Fuente: Informe de Satisfacción Clientes Canal CajaVecina, noviembre 2016, elaboración Gerencia de Calidad BancoEstado, publicado en enero 2017

ANEXO N° 11: Impacto social del sistema CajaVecina en la comunidad



Consideraciones Metodológicas

1. Se consideran **79 comunas** en dónde la única cobertura BancoEstado es CajaVecina.
2. Se estimó un beneficio social para la comunidad, basado en dos variables /externalidades positivas: **Ahorro en Costo de Transporte y Ahorro en Tiempo** (de traslado y de espera mientras se realiza la transacción).
3. Sin Costo sociales ni inversión social para la puesta en marcha de CajaVecina (costo económico de instalar una CV es de US\$900)

Fórmulas Aplicadas

(Mideplan)

$$\text{Beneficios}_{\text{Sociales}} = \text{Ahorro}_{\text{Transporte}} + \text{Ahorro}_{\text{Tiempo}}$$

$$\text{Ahorro}_{\text{Transporte}} = \text{Costo}_{\text{Pasaje}} \times \text{Duración}_{\text{Viaje}} \times \text{Cantidad}_{\text{Personas}}$$

$$\text{Ahorro}_{\text{Tiempo}} = \text{Costo}_{\text{Tiempo}} \times \text{Tiempo} \times \text{Cantidad}_{\text{Personas}}$$

	2012	2013	2014
Total Beneficios Sociales	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529
Ahorro en Traslado	\$ 2.696.811.512	\$ 5.972.349.305	\$ 9.839.833.895
Ahorro en Tiempo	\$ 3.593.819.633	\$ 7.958.860.339	\$ 12.001.172.634
Total Beneficios	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529
Costos Sociales	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Social	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Anual	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529

	2012	2013	2014
Total Beneficios Sociales	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529
Ahorro en Traslado	\$ 2.696.811.512	\$ 5.972.349.305	\$ 9.839.833.895
Ahorro en Tiempo	\$ 3.593.819.633	\$ 7.958.860.339	\$ 12.001.172.634
Total Beneficios	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529
Costos Sociales	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Social	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Anual	\$ 6.290.631.145	\$ 13.931.209.644	\$ 21.841.006.529

Valor Social del Tiempo Viajes Urbanos		Valor Social del Tiempo Viajes para recreación	
Todo vehículo, excepto camión	\$1.498 /hora/pasajero	Todo vehículo, excepto camión	\$1.419 /hora/pasajero

Fuente: Precios Sociales Vigentes 2015. Ministerio de Desarrollo Social

Fuente: Precios Sociales Vigentes 2015. Ministerio de Desarrollo Social

Ahorro de Tiempo de Viaje (Ida y Vuelta) 2hr. 20 min

Fuente: Plan de desarrollo de sucursales BancoEstado. Período 2015-2018

Costo Pasaje	\$1.498 (2014)
Duración Viaje	2 hr. 20 min
Cantidad de Personas	(Txs Anuales) / 4
Costo Tiempo	\$1.419 (2014)
Tiempo Total	3 hr

$$\text{Ahorro}_{\text{Transporte}} = \text{Costo}_{\text{Pasaje}} \times \text{Duración}_{\text{Viaje}} \times \text{Cantidad}_{\text{Personas}}$$

$$\text{Ahorro}_{\text{Tiempo}} = \text{Costo}_{\text{Tiempo}} \times \text{Tiempo} \times \text{Cantidad}_{\text{Personas}}$$

Supuestos :

- El Costo de Pasaje y Costo de Tiempo se reajustan de acuerdo al IPC para los años 2012 y 2013.
- El costo de tiempo se asume como el costo que utilizaría la persona en acciones recreativas en vez de ir al Banco.
- "Tiempo" = tiempo total realizar una transacción en el Banco. Suma de los tiempos de transporte más tiempos en realizar la transacción (3 horas).
- Transacciones mes de cuentas BE : 6,4 Millones (giros + depósitos). El N° de cuentas únicas mes es de 2,5 Millones .
- EL N° de transacciones por persona con cuenta única es 3 y a ese valor sumo 1 por servicios en efectivo (recarga /pago de servicios). Luego una persona hace al menos 4 transacciones mes . Segmento relacional hace 3 transacciones al año.
- En zonas sin servicio la gente hace un viaje como mínimo.

- **Grupo Objetivo:** Clientes que han utilizado CajaVecina durante el último mes.
- **Tamaño Muestra :** 32 clientes , pertenecientes a 9 regiones del país.
- **Metodología:** Aplicación de Encuesta telefónica a cada uno de los clientes durante el mes de Abril 2015. Validar externalidades positivas (ahorro tiempo y ahorro pasaje) .



Menos de 18.000 Hab	31%
Entre 18.000 y 100.000 Hab	31%
Mayor a 100.000 Hab	38%

Comunas grandes (Más de 120.000 hab)

Arica, Antofagasta , Punta Arenas, Concepción, Talca , Cerro Navia, Quilicura, San Bernardo, La Florida y Malpú.

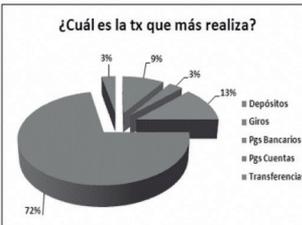
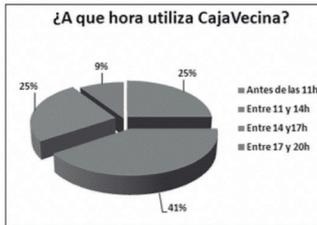
Comunas pequeñas (Menos de 18.000 hab)

Primavera, Porvenir, Hualañé, Tirúa, Lonquimay, Palmilla, Pichilemu, Yerbas Buenas, Putaendo

Mejora en la "Calidad de Vida" generada principalmente por:
Ahorro de Tiempo, Dinero y Cercanía



- El 97% de los encuestados considera que ha mejorado su calidad de vida al usar CajaVecina.
- El 53% realiza un ahorro de dinero superior a \$1.000.
- El 37% presenta un ahorro de tiempo superior a 1 hora.



- El 34% de los encuestados asiste después de las 14:00 hrs a CajaVecina.
- El 72% de los encuestados realizan mayor número de transacciones de Pago de Servicios.
- El servicio de CajaVecina es evaluado en promedio con nota 6.

Fuente: elaboración propia CajaVecina para Comité Ejecutivo BancoEstado efectuado el 28 /04/2015

Anexo n° 12: CajaVecina y su aporte a la inclusión financiera

Recuadro 1. Banca estatal e Inclusión Financiera

En Chile, al igual que en otros países de la región, la banca estatal se ha constituido en un agente relevante para impulsar la inclusión financiera de amplios segmentos de la población (Armijo, R. et al. 2013). Entre los mecanismos utilizados por el banca estatal para tales fines destacan, el producto transaccional CuentaRUT y la red de corresponsalías Caja Vecina (Tabla R1).

Tabla R1: Caja Vecina y CuentaRUT

Producto	Producto genérico	Principales funcionalidades	Requisitos (afiliación/ contratación)	Incidencia nacional
Caja Vecina	Corresponsalía (canal de prestación servicios bancarios provisto por comercios adheridos).	Servicios bancarios (giros, depósitos, transferencias de fondos entre cuentas del Banco del Estado, pago de tarjeta de crédito, y consultas de saldo) y pago de cuentas de servicios no bancarios.	Integridad comercial, factibilidad técnica de instalación de POS, y evaluación comercial.	6% ⁽ⁱ⁾
CuentaRUT	Cuenta de depósito a la vista con servicios conexos de débito y cajero automático.	Transferencias de fondos, débito, pago de cuentas por internet, pago automático de cuentas, giros y depósitos en efectivo en red Caja Vecina (horarios de comercio), y pagos en sistema de transporte metropolitano (Transantiago).	Ser persona natural con cédula de identidad vigente. Tener más de 12 años las mujeres y 14 años los hombres.	57% ⁽ⁱⁱ⁾

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Banco del Estado (2011 y 2016)

(i) Se mide como cociente entre el número de Cajas Vecinas (comercios adheridos) sobre el total de puntos de atención presencial del sistema financiero (sucursales, cajeros automáticos, POS y corresponsalías).

(ii) Se mide como cociente entre el número de productos CuentaRUT vigente, y el total de cuentas de administración del efectivo del sistema financiero (total de cuentas corrientes y cuentas de depósito a la vista).

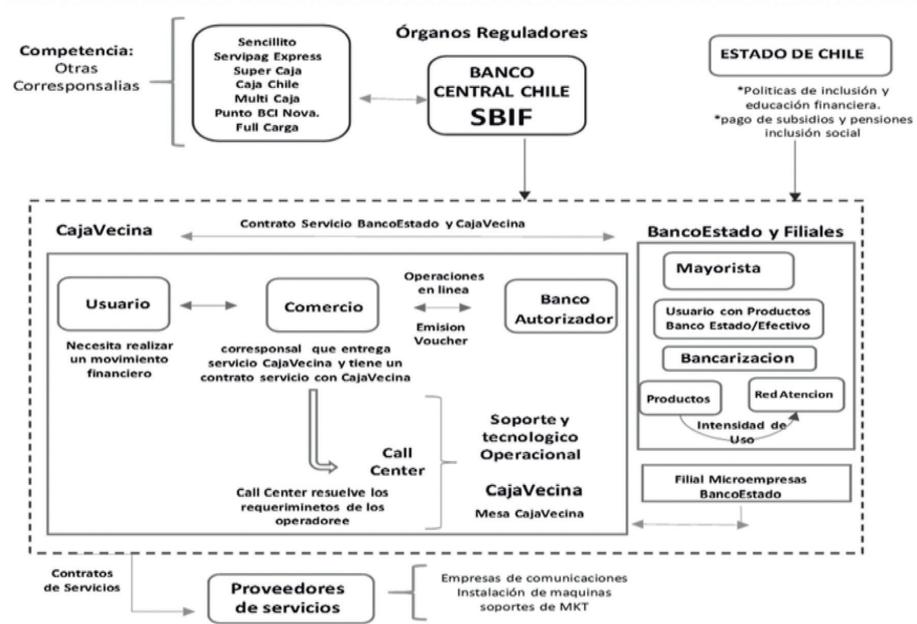
Los productos en cuestión tienen entre sí importantes sinergias. En efecto, la red de corresponsalías no solo incrementa de manera significativa el número de puntos de atención presencial en que puede usarse la CuentaRut, sino que también permite la utilización de las mismas en horarios que exceden al de las sucursales bancarias, y en zonas en que los modelos de negocio tradicionales no permiten la operación de otros mecanismos presenciales.

Aspectos como los escasos requisitos de contratación establecidos por la entidad bancaria han redundado en la rápida masificación de los productos. En poco más de siete años (desde el lanzamiento de los productos) se ha conformado una cartera con más de 6 millones de cuentas vigentes a junio de 2015, y una red de corresponsales con más de 16 mil comercios adheridos.

Se estima que el producto transaccional de la entidad estatal representa el 43% de la población adulta del país cuenta con el producto, a junio de 2015. Por otra parte, se destaca la utilización del producto en todos los segmentos etarios (Gráfico R1), y particularmente en la población de menos de 30 años.

Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 3, Páginas 17-20

Anexo n° 13: Ecosistema de CajaVecina



Fuente: CajaVecina, abril 2016)

Anexo n° 14: Participación de redes de corresponsalia en Chile

Servicio	Cantidad de POS	Participación
CajaChile	2425	9%
Servipag Express	1619	6%
SuperCaja	2331	8%
BCI Nova	416	1%
Multicaja	4313	15%
Sencillito	552	2%
CajaVecina	16594	59%
Total	28.250	100%

Fuente: SBIF, publicación N° 11.243 – Informe de Inclusión Financiera en Chile, agosto 2016

Anexo n° 15: Perfil de clientes y usuarios de la red

(aquellos que usaron Medios de Pago BancoEstado en la red)



Fuente: elaboración propia área de inteligencia de clientes BancoEstado, abril 2016)

Anexo n° 16: Infografía corresponsales de Cajavecina

Cientes – Corresponsales Operadores CajaVecina



CajaVecina permite aumentar flujo de ventas e ingresos

Más clientes ingresan a realizar trámites al negocio.

Operador se distingue como un “Servidor Comunal”
Clientes confían y conocen al operador

CajaVecina abierta en horario de atención de lunes a domingo, entregando cobertura de servicios a todo el país.

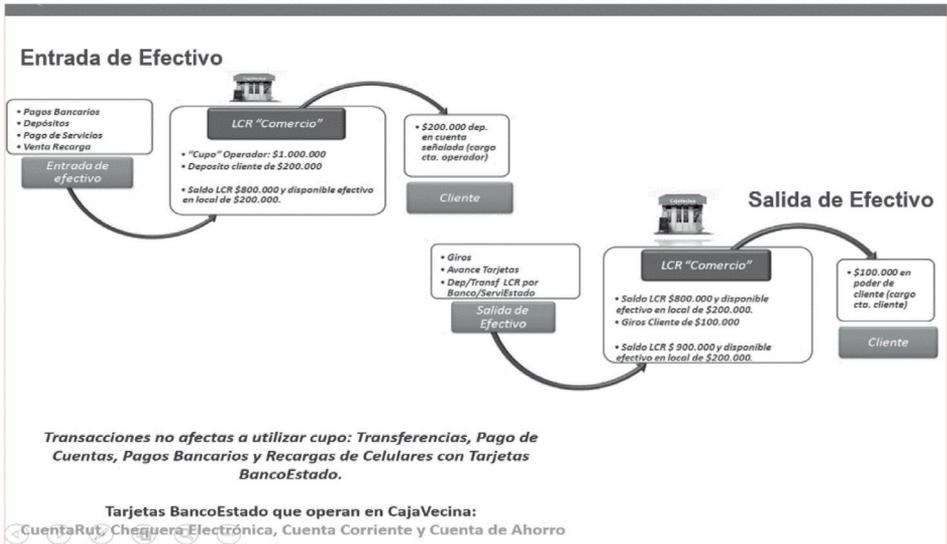


Fuente: BancoEstado Microempresas, Abril 2016.

* Mayo 2016

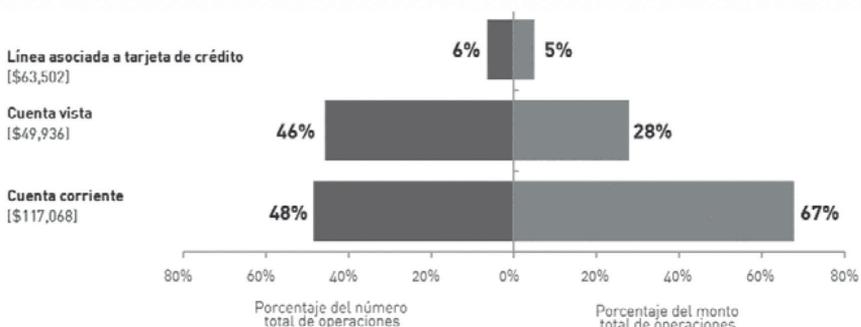
Fuente: elaboración de la filial Microempresas de BancoEstado, abril 2016

Anexo n° 17: Flujo de efectivo en Cajavecina



Fuente: elaboración propia CajaVecina) Cuenta Comercio: “Cuenta vista” apta para recibir las comisiones mensuales pactadas con el operador; Línea de crédito o de sobregiro: capital de trabajo para operar con el modelo de CajaVecina, garantiza a través de abonos y rebajas a la misma, las operaciones en efectivo de los clientes con tope de este cupo. Mensualmente se efectúan transacciones por un “ monto total mensual” superior a 27, 2 veces el monto total de los cupos (Índice de Rotación de la red).

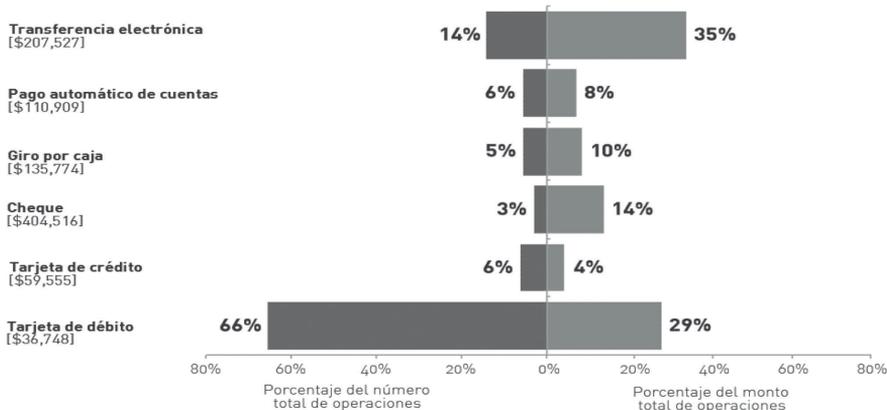
Anexo N° 18a: Sustitutos en el mercado de las Corresponsalias- “Cuentas Proveedoras de Fondos”



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SBIF.

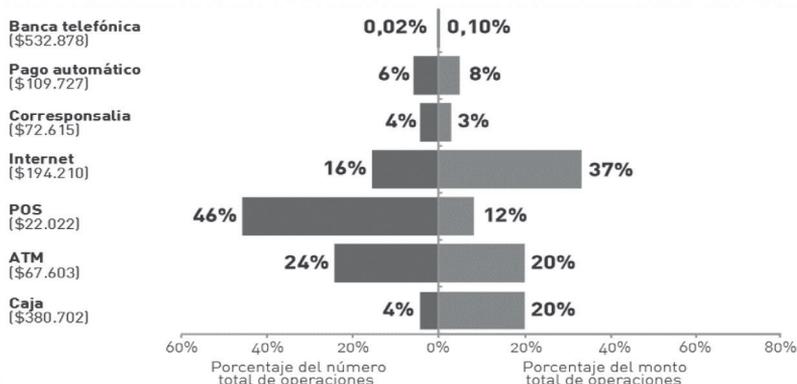
Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 4, Páginas 29. En el gráfico (primer semestre 2015), la participación relativa de las operaciones de cuentas vistas es similar a la de las cuentas corrientes, mientras el monto total de las operaciones se concentra en las cuentas corrientes.

Anexo N° 18b: “Instrumentos de pago”



Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 4, Página 30). El Gráfico muestra información del primer semestre de 2015, respecto al monto y número de los instrumentos de pago del total de transacciones. El principal instrumento utilizado por clientes bancarios fue la tarjeta de débito cuyo monto promedio de transacción no supera los \$37.000, luego viene la transferencia electrónica (monto prom. superó los \$200.000

Anexo n° 18c: “Canales de pago”



Fuente: SBIF, Informe de inclusión financiera en Chile, agosto 2016, Capítulo 4, Página 31. Analizados los canales de pago (Gráfico 21c), el más utilizado son los puntos de ventas (POS), que representan cerca de 46% de las transacciones cursadas, pero por montos bajos, a diferencia de lo que ocurre con Internet, donde la transacción promedio alcanza los \$200.000, monto solo superado por caja y banca telefónica, aunque su participación en número de transacciones no alcanza en conjunto al 5%.

Anexo n° 19: caso negocio CajaVecina – ahorro transaccional por uso alternativo de transacciones de CajaVecina versus otros canales

CajaVecina 2016 M\$	Stakeholders	Directos CV	Negocios Indirectos	TO TAL
Ingresos				
Comisiones por recarga	CajaVecina	\$ 6.645		\$ 6.645
Comisiones txs Cta. RUT	CajaVecina		\$ 18.565	\$ 18.565
Comisiones por recaudación emp	Neg Transac		\$ 7.553	\$ 7.553
Comisiones otras tarjetas vista	Bca Masiva - Rel		\$ 2.097	\$ 2.097
SalDOS vista ME	Mediana Emp		\$ 850	\$ 850
SalDOS vista PE	Pequeña Emp		\$ 34	\$ 34
Rendimiento financiero de Micro emp.	Microempresas		\$ 880	\$ 880
Otros ingresos financieros	CajaVecina	\$ 84		\$ 84
TOTAL INGRESOS		\$ 6.729	\$ 29.978	\$ 36.707
Gastos/Costos				
Comisiones comercio	CajaVecina	-\$ 23.942		-\$ 23.942
Gtos. Operacionales	CajaVecina	-\$ 2.394		-\$ 2.394
Costo txs	GDOS - Canales		-\$ 11.971	-\$ 11.971
Costo BEME (% caja vecina)	Microempresas		-\$ 1.465	-\$ 1.465
Costo financiero Línea Crédito	Microempresas		-\$ 669	-\$ 669
Castigos por Robos, fraudes y errores Vta Rec	GDOS		-\$ 450	-\$ 450
TOTAL GASTOS/COSTOS		-\$ 26.336	-\$ 14.555	-\$ 40.891
RESULTADO PROFORMA		-\$ 19.607	\$ 15.423	-\$ 4.184
Resumen txs				299.274.230
Caso N° 1 Sin Precio de Transf. a BE trx CajaVecina				
Ingreso por tx		22	100	123
Gasto/costo tx		-88	-49	-137
Resultado sin precio de transferencia		-66	52	-14
Resultado con precio de transferencia (\$85)		19	52	71

RELACION EQUIVALENTE DE COSTOS PARA CUBRIR TX CV EN OTROS CANALES					Costo tx (\$), 2016	Participación uso canales sin CV
Costos MM\$	2013	2014	2015	2016		
ATMBanco	\$ 34.399	\$ 67.379	\$ 72.863	\$ 87.089	\$ 291	40,7%
ATM Redbanc	\$ 35.705	\$ 86.857	\$ 108.418	\$ 129.586	\$ 433	38,3%
Caja ServiEstado	\$ 69.523	\$ 97.192	\$ 136.212	\$ 162.805	\$ 544	9,3%
Caja Banco	\$ 70.685	\$ 115.478	\$ 140.218	\$ 167.594	\$ 560	11,7%

Costo Ponderado Alternativo	\$ 42.420	\$ 76.570	\$ 100.260	\$ 119.835
------------------------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

Valor calculado con el % de distribución por canales (si no existiera CV)



Ahorro anual por uso alternativo de CajaVecina
\$119.835 MM
(US\$179 Millones)

Ahorro por Transacción:
\$264 pesos

- Año 2016 considera reducción tarifa CajaVecina a BancoEstado
- Costos Filial (transaccionales y pago operadores)



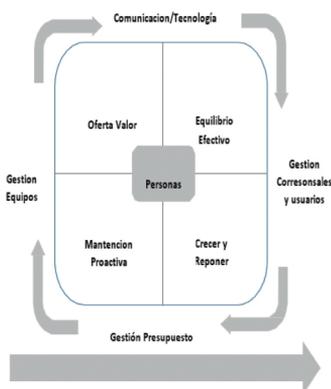
Fuente: Elaboración Propia a partir de los ingresos y costos de las unidades de: Negocios Transaccionales, Banca Comercial Masiva, Canales electrónicos, micro, Pequeña y mediana empresa, Gerencia de Operaciones y sistemas (GDOS), Banca Relacional del BancoEstado y CajaVecina, año 2016). * Se usó precio transferencia que opero desde febrero a noviembre 2016

Anexo n° 20: Estados de situación financiera Cajavecina años: 2012, al 2016

ESTADO DE RESULTADO (MM\$)	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Total 2015
Ingresos Operacionales		15.487	21.261	25.853
Gastos Operacionales		-12.482	-17.185	-21.687
Margen Bruto		3.005	4.075	4.166
Recursos Humanos		-1.028	-1.154	1.257
Resultado Operacional		1.977	2.921	2.909
Resultado No Operacional		-319	-502	-577
Excedente / Perdida		\$ 1.658	\$ 2.419	\$ 2.332

Fuente: Estados de resultados auditados, años 2012 al 2016, disponibles en las memorias BancoEstado, <http://www.corporativo.bancoestado.cl/antecedentes-financieros/estados-financieros/estados-financieros-anuales>

Anexo n° 21: Pilares estratégicos de Cajavecina años 2013-2017



Pilares de la Estrategia:	
1.	Crear y reponer en aquellos negocios que por sus características de microempresario tienen deterioro o dejan de operar. Los Indicadores de gestión: a. Crecimiento establecido en relación a definiciones banco de cobertura Multicanal b. Determinación de demanda insatisfecha de servicios financieros en función de la población c. Capilaridad en Servicios Financieros y No Financieros, rol social del Banco y mandato del
2.	Ser una oferta de valor para nuestros operadores (socios estratégicos) y accionistas a. Un precio de transferencia menor a los canales presenciales y Cajeros automáticos. b. No generar pérdidas. c. Migrar transacciones desde canales de mayor costo a CajaVecina con alta calidad percibida d. Incremento transaccional interanual de la red superior al crecimiento de la economía con e. Ejecutar campañas comerciales a los operadores. f. Estar donde otros no están.
3.	Eficiencia o "rendimiento" del punto: Lograr aumentos transaccionales migrando a. Campañas de uso del medio de pago sobre el efectivo que posibilitan los aumentos b. Aumento de las transacciones de "giros" como mecanismo de salida de aumento c. Disminución del efectivo promedio en el punto. d. Aumentar la transaccionalidad regional c/respecto al periodo anterior.
4.	Mantenimiento proactivo: Revisa en lo táctico y operacional el día a día de los operadores, Indicadores de gestión son: a. Up time de la red sobre el 99,5%. b. Cumplimiento de los SLA de instalación y servicio post venta. c. Calidad de operadores y usuarios. d. Inversión en tecnología
5.	Personas: entendemos que el personal comprometido y calificado es el motor para lograr los a. Personal competente y calificado (capacidades y /o talentos adecuados). b. Ambiente grato y motivador. c. Liderazgo efectivo. d. Foco en los resultados para lograr Eficiencia y productividad e. Pro activo y protagonistas. f. Sentido de innovación permanente. g. Adecuada gestión de personas (procesos y procedimientos).
6.	Gestión de Presupuesto: se refiere a controlar y gestionar los presupuestos asignados a la a. Costo de venta e implementación mensual. b. Costo servicios externos compatibles con los presupuestos. c. Control presupuestos filial (RRHH, Operacional, inversiones, comunicaciones y MKT).

Fuente: elaboración propia CajaVecina planificación estratégica ejercicio 2013-2017

Anexo n° 22: Resultado de la estrategia años 2013-2017

Fieles a la estrategia que se implementó según lineamientos estratégicos del Banco y Directorio CajaVecina para los años 2013-2017, finalizando en diciembre 2016 con los siguientes hitos²⁰: **19.265 puntos** de CajaVecina en diciembre 2016, superior un 68 % a los 11.461 puntos disponibles en dic.2013; **Disponibilidad de la red** en diciembre 2016: 99,6%²¹, superior al 98,05% de la red en diciembre 2013 ; **Up time de la red**²² en Dic. 2016: 98,41 %, que compara con 99,75 % del mes de diciembre 2013; **Más de 29 millones** de transacciones en Dic.2016, casi el doble con respecto a las 15.086.732 millones efectuadas en diciembre 2013; **Más de 6,6 millones** de transacciones de giros triplicando los giros de dic.2013; **Más de 679.000** transacciones con medio de pago BancoEstado que crecen un 1.000% con respecto al cierre de diciembre 2013; **Más de 608.141** transferencias electrónicas de fondos, ídem situación anterior; Satisfacción de usuarios²³ promedio anual 2016 de 85 %. Compara con un 82 % promedio anual del 2013.

Fuente: elaboración propia CajaVecina planificación estratégica ejercicio 2013-2017)

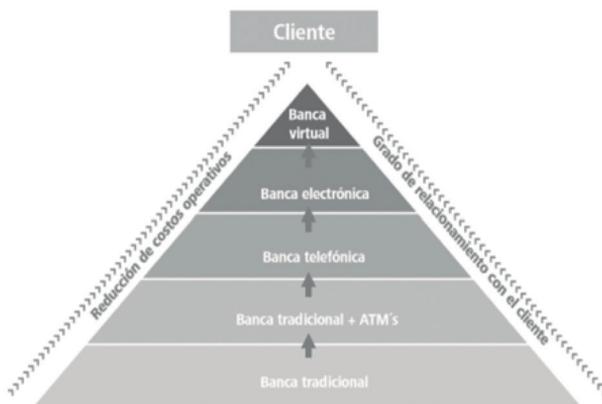
20 Según informe de directorio CajaVecina N° 95 con fecha, enero 2017 y Panel de control de la filial, diciembre 2013.

21 número de POS que efectuaron transacciones en el mes.

22 Disponibilidad tecnológica de los puntos o cuánto tiempo estuvieron operando los mismos.

23 Se mide con la herramienta "caleidoscopio" en la Gerencia de Calidad de BancoEstado. Mide la satisfacción de los distintos canales y segmentos del Banco.

Anexo n° 23: Evolucion de la banca



Tipo de Banca	Características
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente debe concurrir a la institución dentro de su horario de atención. • Escasas sucursales. • Restricción geográfica para la operación.
Tradicional + ATMs	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de ATM's (Automatic Teller Machine). • El cliente tiene la posibilidad de operar ciertas transacciones en horarios indistintos. • La cantidad de ATM's es mayor que la cantidad de sucursales. • Continúa la restricción geográfica para la operación aunque menor.
Telefónica	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente tiene la posibilidad de realizar operaciones desde cualquier teléfono. • Se amplía el horario de atención al cliente. • Se acota aún más la restricción geográfica.
Electrónica	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente tiene la posibilidad de realizar una amplia gama de operaciones sin restricción de horario, de forma segura y desde cualquier locación geográfica, a través de una computadora con conexión a internet. • Se reducen los costos de operación para las entidades bancarias. • Se elimina la restricción geográfica para operar.
Móvil	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente tiene la posibilidad de realizar ciertas operaciones desde su teléfono celular.

Fuente: ¿hacia dónde van las sucursales?, trabajo de consultoría año 2012, Deloitte Argentina-archivo20141108173814PM.pdf (http://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20141108173814PM.pdf)

Anexo n° 24: Tendencias recientes- mayores canales

Número (millones de unidades)	2004	2014
Cuentas corrientes	1,7	3,6
Cuentas vista	3,0	15,5
Cuentas de ahorro a plazo	11,7	14,6
C. de ahorro a plazo para vivienda	2,3	3,9
Tarjetas de crédito ⁽¹⁾	2,7	6,8
Tarjetas de débito	4,1	18,1
Cientes banca online	0,9	6,2
Cientes con crédito	2,7	5,1
Depósitos y captaciones	0,6	0,9

Fuente: SBIF.

Fuente: ABIF Informa N° 43, marzo 2015, la industria bancaria año 2014, Avances en Bancarización; <http://ABIF-43-ABIF-Informa-N43.pdf>

Glosario:

CAJAVECINA: Sociedad de Servicios Transaccionales CajaVecina S.A, corresponsalía bancaria del BancoEstado de Chile. Sistema moderno e innovador que permite a las personas, clientes y no clientes, que viven alejadas de sectores céntricos acceder a diversos servicios financieros que ofrece BancoEstado, con la comodidad de encontrarse en almacenes y locales comerciales de cada comuna.

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF): La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) es una institución pública chilena creada en 1925, autónoma, con personalidad jurídica de duración indefinida y se relaciona con el gobierno a través del Ministerio de Hacienda de Chile. El mandato que le impone la Ley General de Bancos a la SBIF es supervisar las empresas bancarias, así como de otras entidades, en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público y su misión es velar por el buen funcionamiento del sistema financiero.

OCDE: Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 35 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Un indicador de pobreza es la serie de Ginni, valor que fluctúa entre “0” sin desigualdad y “1” muy desigual.

POS: Point of sales: “dispositivo electrónico portátil, que permite realizar transacciones con cargo a una cuenta proveedora de fondos por pagos de compras o servicios; permite a los comercios en línea la consulta y carga de los fondos proveídos por la permite a los comercios en línea la consulta y carga de los fondos proveídos por la institución financiera. En Chile están regulados por el capítulo 1-7 de la RAN en cuanto a seguridad y fraude.

APP: Aplicación móvil, apli o app (en inglés) es una aplicación informática diseñada para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles y que permite al usuario efectuar una tarea concreta de cualquier tipo: profesional, de ocio, educativas, de acceso a servicios, etc., facilitando las gestiones o actividades a desarrollar. Por lo general, se encuentran disponibles a través de plataformas de distribución, operadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos móviles como Android, iOS, BlackBerry OS, Windows iPhone, entre otros.

CORRESPONSAL BANCARIO: En el modelo de negocio de CajaVecina, se refiere a: Persona natural con giro que tiene la relación contractual con CajaVecina para “operar” la maquina en función a una relación mercantil que se regula por dicho contrato. Provenientes de: referidos sucursales del banco, bases de datos de clientes filial Microempresa de BancoEstado, de alianzas comerciales con mayoristas entre otros.

CUENTARUT: Es una cuenta bancaria de Ahorro a la vista, de BancoEstado de Chile. A través de ella se puede acceder a beneficios como administrar el dinero en forma segura y moderna, se puede además efectuar transferencias entre cuentas, depositar, efectuar retiros de dinero en efectivo, pagar en comercios asociados a la marca chilena Redcompra entre otros. Una característica distintiva que el Número de esta cuenta es el mismo número de identificación (RUT) que tienen los ciudadanos en Chile, sin dígito verificador.

PAGORUT: En septiembre 2016, BancoEstado estrena su primera aplicación móvil para teléfonos y dispositivos, a través de la cual los clientes del banco que tienen una CuentaRut pueden efectuar consultas y pagos en modelo P2P. Con esta aplicación BancoEstado acerca la tecnología a los más de 9 millones de clientes con CuentaRUT.

SLA: Service Level Agreement (SLA) es un contrato que describe el nivel de servicio que un cliente espera de su proveedor. En español, también se llama Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS). Standard Level Agree.

Referencias

Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (abril 2015). Informe N° 47: Banca On line Mantiene elevado ritmo de crecimiento. Santiago, Chile.

Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (abril 2017). Serie estadística “Acceso a Internet”, “Número de visitas al sitio web de cada banco”.

Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (junio 2015). Informe N° 52: Abastecimiento de efectivo: Cobertura universal a lo largo de Chile. Santiago, Chile.

Asociación de Bancos e Instituciones Financieras Chilena. (marzo 2016). Informe N° 72: Aumenta el uso de tarjetas bancarias y banca online.

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo Alide. (2016). Banca de Desarrollo e Inclusión Financiera Social. En J. C. Romy Calderón.

Banco Central de Chile. (s.f.). Ley General de Bancos.

BancoEstado. (2016). Memoria Integrada 2016. En Junto a Nuestros Clientes (págs. 49-100). Santiago de Chile.

CajaVecina S.A. (2006). Presentación de Antecedentes para autorización de la SBIF, artículo 69, ley general de bancos.

Cámara, N. T. (2015). Extendiendo el acceso al sistema financiero formal: el modelo de corresponsales bancarios (No. 1511).

Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.

Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.

Chile, B. C. (1996 – 2005). Ley General de Bancos. En C. N. Chile.

Diario Financiero. (2017). Desaceleración económica también golpea al sector. En R. J. Ostornol, Celulares en Chile superan los 27 millones y usuarios bajan gasto: prefieren plan de datos y Wifi gratis.

Eduardo Torres M., y Arturo Z. Vásquez-Párraga. (2005). Integrando los Beneficios para el Cliente de Servicios Bancarios. En Banca Tradicional Versus Banca en Internet.

- El mostrador. (06 de octubre de 2016). Santander revoluciona la forma de hacer banca. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/10/06/santander-revoluciona-la-forma-de-hacer-banca-en-chile-abrio-dos-cafeterias-para-acercarse-a-la-comunidad/>
- GKF Adimark Chile. (diciembre 2015). “Análisis Cualitativo del canal de Atención CajaVecina, efectuado en octubre 2014”.
- INE CELADE. (s.f.). Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo y edad. Total país, 1950-2050.
- OECD. (mayo de 2015). “Better policies for better lives” ¿Porque reducir la desigualdad en Chile nos beneficia? Obtenido de www.oecd.org/social/inequality-and-poverty.htm.70
- Revista Gerencia. (mayo de 2017). Entrevista Ignacio Vera, Gerente División Operaciones y Tecnologías del banco de Chile. Obtenido de La revista de tecnologías de información y comunicaciones para la empresa: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv>
- Ricardo French-Davis y Rodrigo Heresi. (2011). La economía chilena frente a la crisis financiera: respuestas contra cíclicas y desafíos pendientes.
- Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile, L. M. (s.f.). LA BANCARIZACIÓN EN CHILE.
- Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (agosto 2016). “Inclusión financiera en Chile, agosto 2016”, Santiago: Número de puntos de acceso e indicadores por cada 10.000 adultos y por cada 1.000 km². Datos a octubre 2015.
- Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (agosto 2016). Informe de Inclusión Financiera en Chile.
- Superintendencia de Bancos e instituciones Financieras de Chile. (enero 2017). “Número de sucursales y personas, por comuna e institución - noviembre 2016”.
- Vela, Raphael Bergoeing. (2013). Banca Corresponsal Reflexiones Críticas desde el Outlier. Mesa Redonda. En Banca Corresponsal y Cuentas Simplificadas ASBA – FOMIN/BID Washington D.C,1.

Información editorial

CONTENIDO GENERAL

Estudios de Administración, es una revista de negocios revisada por pares en doble-ciego, publicada por el Departamento de Negocios de la Universidad de Chile desde 1982.

Fue creada para proporcionar un foro académico para trabajos de investigación de la comunidad académica empresarial chilena y latinoamericana.

Nuestra revista tiene como propósito contribuir a la comprensión, la práctica y la enseñanza de la administración y los negocios en Latinoamérica y en países relacionados y emergentes. Desde esa mirada, nuestro equipo editorial está comprometido con un proceso de revisión eficiente y constructivo destinado a mejorar los manuscritos.

Del mismo modo en la valoración de los trabajos se incorpora explícitamente la contribución a la práctica, a la enseñanza y al descubrimiento o refutación de teorías y/o enfoques, con aproximaciones cuantitativas y/o cualitativas.

La revista se publica semestralmente, tanto en inglés como en español. Las presentaciones en portugués también son bienvenidas y, en caso de aceptación, se traducirán al inglés para su publicación.

Todo artículo enviado para publicación será evaluado por el comité editorial y árbitros anónimos.

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 en cualquiera de las siguientes categorías:

- **Trabajos de investigación empíricos:** Resultados de proyectos de investigación originales con análisis de datos empíricos vinculados a la literatura existente y réplicas de investigación con resultados consistentes o no.

- **Artículos de métodos y de instrumentos de medición:** manuscritos que presenten el uso de diferentes metodologías y aplicación de modelos en diversos contextos, así como estudios de validación de instrumentos de medición, o chequeos de procedimientos experimentales, que puedan usarse o replicarse son bienvenidos.

- **Revisiones conceptuales de literatura:** Artículos actualizados que sintetizan, integran o avanzan el desarrollo conceptual y teórico en administración, a través de diferentes métodos y en particular en Latinoamérica y países emergentes

- **Herramientas, casos y notas de investigación:** Casos educativos, artículos que presenten nuevos métodos, tecnologías o aplicaciones, que son de particular importancia en los procesos de enseñanza y aprendizaje para las escuelas de negocios y administración.

DIRECTRICES PARA AUTORES

Proceso Editorial

Para publicar sus manuscritos en Estudios de Administración, los autores deben enviar su

contribución, ya sea por correo electrónico, o subirla 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 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

Los manuscritos deben tener entre 5000 y 7000 palabras (incluyendo referencias, tablas y figuras) en inglés o español. Los artículos en portugués también son bienvenidos y, si se aceptan, se traducirán al inglés para su publicación.

- Fuente: 12-pt Times New Roman.

- Espacio entre líneas y sangría de párrafo: el espacio doble debe aparecer en todo el documento. Los párrafos deben tener sangría 5-7 espacios o 1/2 pulgadas.

- Márgenes y números de página: 1 pulgada todos los márgenes laterales, incluidos arriba, abajo, izquierda y derecha. Los números de página deben estar ubicados en la esquina superior derecha.

Los textos en trabajos de investigación suelen incluir las siguientes secciones:

Introducción; revisión de la literatura o antecedentes teóricos (que pueden o no servir de base para formular hipótesis); métodos de búsqueda; resultados y análisis; discusión; conclusiones, limitaciones e implicaciones de la investigación (si las hay), implicaciones prácticas o de gestión (si las hay), e instrucciones para futuras investigaciones.

Página de Título (Primera página):

Los artículos deberán incluir una primera página con el título y la información de los autores. El título no debe tener más de 20 palabras en letra 14 Times New Roman (negrita).

Los autores deben incluir el nombre, la institución, el grado académico y la universidad que otorga el título, la dirección y el correo electrónico. Evite identificar al autor (es) en el resto del manuscrito

para garantizar el anonimato.

Si desea mencionar los **Agradecimientos** y **Apoyo Financiero**, estos solo deben incluirse en la primera página, que se elimina antes de enviar el manuscrito a los revisores para garantizar la objetividad en la evaluación. En la versión final, cuando se aceptan para publicación, deben ir antes de la sección de **Referencias**.

Extracto (Segunda página):

Todos los manuscritos incluirán un resumen de 250 palabras en inglés y español, sintetizando el problema principal abordado por el documento, el método y los hallazgos principales. Estudios en Administración traducirá el resumen en inglés para aquellos autores que no hablan español. En esta página es necesario incluir el Título y el Resumen en artículo. Además, los autores deben proporcionar al menos tres palabras clave para la indexación y la búsqueda.

Cuerpo del Manuscrito

a. Los manuscritos no deben tener más de 7000 palabras, Fuente Times New Roman 12, espacio doble y en formato MS Word o RTF.

b. Se deben usar títulos y subtítulos en las secciones.

c. Los títulos de las secciones deben estar centrados en letras mayúsculas. Los subtítulos de las secciones deben dejarse justificados y suscritos. Los títulos y subtítulos deben ser breves, claramente definidos y no numerados. Las figuras, los gráficos y las tablas se pueden colocar al lado del texto relevante en el artículo, o en páginas separadas al final. Las figuras y tablas deben tener un número correlativo (1, 2, etc.) y un título corto. Si se presentan en páginas separadas, deben incluirse como referencia en el cuerpo del manuscrito para indicar su ubicación en líneas separadas como: "INSERTE LA TABLA X AQUÍ".

d. Las anotaciones matemáticas deben explicarse claramente en el texto. Las fórmulas deben enumerarse consecutivamente en todo el manuscrito como (1), (2), etc. alineadas con el margen derecho de la página. Se deben identificar símbolos inusuales y letras griegas. En el caso de ecuaciones que no llegan a una columna, indique los cortes apropiados..

No use notas al pie o notas al final del texto, excepto cuando sean absolutamente necesarias.

Estilo de Referencias

Las referencias bibliográficas deben insertarse en el documento utilizando el formato (Apellido, Año). Por ejemplo: "El grado de competencia dentro de una industria es clave para explicar un desempeño superior (Porter, 1980)". Si dos o más obras del mismo autor pertenecen al mismo año, diferirlas agregando a, b, etc. después del año de publicación. Si hay más de 6 autores, cite solo el apellido del primer autor, seguido de et al.; si el grupo de autores consta de 6 autores o menos, todos los nombres de los autores deben aparecer cuando se citan por primera vez en el texto; las citas subsiguientes en el texto deben incluir el apellido del primer autor, seguido de "et al." Utilice "y" entre dos autores en el texto y ambos apellidos deben ser citados. Al final del manuscrito, todas estas referencias deben

incluirse en la **lista de referencias**.

Las notas de pie de página no deben usarse para referenciar, y deben usarse de manera dispersa.

Lista de Referencias

Las referencias deben ser enviadas usando el estilo APA.

El orden de las referencias en la lista de referencias es alfabético, por el nombre del grupo o el apellido de un autor individual. Si hay múltiples publicaciones por autor, ordénelas desde la más temprana a la última. Use solo las iniciales del primer nombre de un autor: 'Serrano, J.', no 'Serrano, Juan'.

Visite nuestro sitio web para mayor información y ejemplos de citación: <http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl>

LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE ENVÍOS

Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

Confirme lo siguiente:

* El manuscrito se ha enviado únicamente a esta revista y no se ha publicado en prensa, ni se ha enviado a otro lugar.

* La investigación cumple con las pautas éticas, incluida la adhesión a los requisitos legales del país de estudio.

* El archivo de su artículo no debe contener ningún detalle de los autores, ni ninguna información que pueda identificar a los autores.

* Debe incluir un ABSTRACTO de 250 palabras en inglés y en español, que sintetice el problema principal abordado por el documento, el método y los hallazgos principales.

* tres a seis PALABRAS CLAVE para la indexación y la búsqueda.

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

Página web:

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

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

<http://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/estudiosdeadministracion>

Editorial information

GENERAL CONTENT

Estudios de Administración, is a double-blind peer reviewed business journal published by the Department of Business of the University of Chile since 1982.

It was created to provide an academic forum for research papers from the Chilean and Latin-American business academic community.

Our Journal aims to contribute to the understanding, practice and teaching of administration and business in Latin America and emerging countries. From that perspective, our editorial team is committed to an efficient and constructive revision process aimed at improving manuscripts.

In the same manner, the contribution to practice, teaching and the discovery or refutation of theories and / or approaches, with quantitative and / or qualitative approaches, is explicitly incorporated into the assessment of the manuscripts.

The journal is published on a semester basis, in both English and Spanish. Portuguese submissions are also welcome and in case of acceptance they would be translated into English for publication.

All articles submitted for publication will be evaluated by the editorial committee and anonymous referees.

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 in any of the four categories:

- **Empirical research work:** Results of original research projects with analysis of empirical data linked to existing literature and research replicas with consistent or not consistent results.
- **Articles of measurement methods and instruments:** manuscripts that present the use of different methodologies and application of models in different contexts, as well as validation studies of measuring instruments, or checks of experimental procedures, which can be used or replicated are welcome.
- **Conceptual literature reviews:** Updated articles that synthesize, integrate or advance the conceptual and theoretical development in administration, through different methods and in particular in Latin America and emerging countries
- **Methods, cases and research notes:** Educational cases, articles presenting new methods, technologies or applications, which are of particular importance in the teaching and learning processes for business and administration schools.

AUTHOR GUIDELINES

Editorial Process

For publishing Manuscripts in Estudios de Administración, the authors should send their contribution, either by email, or upload it via the

platform Open Journal Systems.

The editor will review the manuscript and will return it to the authors, in no more than a week to indicate whether the manuscript is sent to peer-revision or not, 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, & contribution to the discipline. Reviewers may suggest: the acceptance, acceptance with minor revision, conditional acceptance with major revision, invitation to resubmit with a major rewriting, and rejection of the manuscript.

In any case, the editor of Estudios de Administración will make the final decision.

In most cases, the final decision will be made within 60 days from the first communication of the Editor.

The author(s) will have to make the final corrections and prepare the final version of the manuscript within 30 days of the editor's decision in order to go to press.

Author(s) will transfer all copyrights to Estudios de Administración, Universidad de Chile, retaining those associated with particular and academic use.

STYLE GUIDE

Preparation

Manuscripts should be between 5000 and 7000 words in length (including references, tables and figures) in English or Spanish. Articles in Portuguese are also welcome and, if accepted, will be translated into English for publication.

- Font: 12-pt Times New Roman.

- Line Spacing and Paragraph indentation: Double spacing should occur throughout the document. Paragraphs should be indented 5-7spaces or 1/2 inch.

- Margins and page numbers: 1 inch all sides margins, including top, bottom, left and right. Page numbers should be located in upper right corner.

Texts in research works usually include the following sections: Introduction; review of literature or theoretical background (which may or may not serve as foundation for formulating hypotheses); research methods; results and analysis; discussion; conclusions, limitations and implications of the research (if any), practical or managerial implications (if any), and directions for future research.

Title Page (First Page):

Articles will need to include a first page with the Title and Authors' information. The title should be no longer than 20 words in font 14 Times New Roman (bold).

Authors should include the name, institution, academic degree and university granting the degree, address and email. Avoid identifying the author (s) in the rest of the manuscript in order to ensure anonymity.

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. In the final version, when accepted for publication, these must go before the **References** section.

Abstract (Second page):

All manuscripts will include a 250-words abstract in both English and Spanish, synthesizing the major issue addressed by the paper, the method and the major findings. Estudios en Administración will translate the English abstract for those non-Spanish speaking authors.

In this page the Title and the paper abstract need to be included. Additionally, the authors should provide at least three key words for indexation and search.

Body of the Manuscript

a. Manuscripts should not be longer than 7000 words, Font Times New Roman 12, double space, and in MS Word or RTF format.

b. Section titles and subtitles should be used. Section titles should be centered in UPPER CASE letters. Section subtitles should be left justified and underwritten. The titles and subtitles must be brief, clearly defined and not numbered.

c. Figures, graphs and tables can be placed either next to the relevant text in the article, or on separate page(s) at the end. Figures and Tables should have a correlative number (1, 2, etc.) and a short title. If are presented on separate pages, they need to be referenced within the body of the manuscript to indicate their location in separate lines as: "INSERT TABLE X HERE".

d. The mathematical notations should be clearly explained in the text. The formulas must be listed consecutively throughout the manuscript as (1), (2), etc. aligned with the right margin of the page. Unusual symbols and Greek letters must be identified. In the case of equations that do not reach in a column, indicate the appropriate cuts.

Do not use footnotes or notes at the end of the text except when they are absolutely necessary.

Reference Style

Bibliographic references should be inserted in the paper using the (Last name, Year) format. For example: "The degree of competition within an industry is key for explaining superior performance (Porter, 1980)". If two or more works by the same author belong to the same year, defer them by adding an a, b, etc. after the year of publication. If there are more than 6 authors, cite only the surname of the first author, followed by et al.; if the author group consists of 6 authors or fewer, all author names should be listed when first time cited in text; subsequent citations in text should include the surname of the first author, followed by "et al.". Use "and" between two authors in text and both surnames should be cited. At the end of the manuscript all these references should be included on the **Reference list**.

Footnotes should not be used for referencing and should be used sparsely.

Reference list

References should be submitted using the APA style.

Order of references in the reference list is alphabetical, by the name of the group or the last name of an individual author. If multiple publications per author, order them earliest to latest. Use only initials for an individual author's first name: 'Serrano, J.', not 'Serrano, Juan'.

Visit our website for more information and citation examples: <http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl>

SUBMISSION PREPARATION CHECKLIST

Submissions may be returned to authors that do not adhere to these guidelines.

Confirm the Following:

*The manuscript has been submitted solely to this journal and is not published, in press, or submitted elsewhere.

*All the research meets the ethical guidelines, including adherence to the legal requirements of the study country.

*Your article file must not contain any author details or any information that would identify the authors.

*A 250-words ABSTRACT in both English and Spanish, synthesizing the major issue addressed by the paper, the method and the major findings.

*Three to six KEYWORDS for indexation and search.

Revista Estudios de Administración / Business Administration Studies

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

Address: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana

Post code: 8350015

Phone: +562 29783375

Email: estudios@unegocios.cl

Website for review and submission of manuscripts: <http://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/estudiosdeadministracion>

Estudios de Administración

Business Administration Studies

ISSN 0717-0653 / E-ISSN 0717-0616 Versión en línea

An Academic Business Journal Published by the Department of
Business of the University of Chile

La Revista Estudios de Administración, fue editada por la Escuela de Administración, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Se terminó de imprimir y encuadernar en Andros Impresores, en Santa Elena 1955, Santiago de Chile, el mes de enero del 2020, siendo impresa sobre papel Couché opaco de 100 gramos. Esta edición contó con un tiraje de 200 ejemplares.



Estudios de Administración

ISSN 0717-0653 versión impresa
ISSN 0717-0616 versión en línea

