

PECVNIA

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Mariano Nieto Antolín (Coord.)

Monográfico 2008

*Dimensiones de la Dirección Estratégica de
la Empresa: Nuevas perspectivas teóricas y
análisis empíricos*

PECVNIA

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Pecvnia (Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León) es una publicación semestral con una marcada orientación interdisciplinar e intercultural. Su temática abarca todas las áreas del saber que confluyen en el mundo contemporáneo de la economía y la empresa. Con carácter anual se edita también un número monográfico.

Pecvnia da cabida a aportaciones científicas originales. El Consejo de Redacción, oído el parecer de los miembros del Consejo Asesor, compuesto por especialistas externos a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León, publica los originales seleccionados. Los trabajos pueden estar redactados en español, francés o inglés. Teniendo en cuenta la calidad excepcional del trabajo, el Consejo de Redacción estudiará la aceptación de investigaciones presentadas en otras lenguas. Si ese fuera el caso, los resúmenes irán en español e inglés.

Pecvnia está referida en los siguientes índices, catálogos y bases de datos:

- Latindex, Sistema regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal. Universidad Nacional Autónoma de México.
- DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas). Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).
- ISOC, Ciencias Sociales y Humanidades. Instituto de Estudios Documentales sobre Ciencia y Tecnología (IEDCYT-CSIC).
- Dialnet, Portal de difusión de la producción científica hispana. Universidad de La Rioja.
- IN-RECS, Índice de impacto Revistas Españolas de Ciencias Sociales. EC3, Grupo de Investigación Evaluación de la Ciencia y de la Comunicación Científica, Universidad de Granada.
- Base de Dades de Sumaris. Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya.
- MIAR, Matriu d'Informació per a l'Avaluació de Revistes. Programa de Estudios y Análisis del Ministerio de Educación y Ciencia; Departament de Biblioteconomia i Documentació, Universitat de Barcelona.

Redacción y correspondencia:

PECVNIA
Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales
UNIVERSIDAD DE LEÓN
Campus de Vegazana, s/n
24071 León (España)

ulepec@unileon.es

<http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia.htm>

© Universidad de León, Área de Publicaciones

© Los autores

ISSN: 1699-9495

Depósito Legal: LE-1514-2005

Maquetación: Emilio Fernández Alonso

Impresión: Universidad de León. Servicio de Imprenta

CONSEJO ASESOR

Temí Abimbola	<i>Univ. of Warwick (Reino Unido): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Manuel Ahijado Quintillán	<i>Univ. Nac. de Educación a Distancia: Fundamentos del Análisis Económico</i>
José Ignacio Alonso Cimadevilla	<i>Inst. Nac. de Estadística (León): Estadística e Investigación Operativa</i>
Alejandro Álvarez Béjar	<i>Univ. Nac. Autónoma de México (UNAM): Economía Aplicada</i>
Ana María Arias Álvarez	<i>Univ. de Oviedo: Contabilidad</i>
Valentín Azofra Palenzuela	<i>Univ. de Valladolid: Economía Financiera</i>
Laurentino Bello Acebrón	<i>Univ. de La Coruña: Comercialización e Investigación de Mercados</i>
José María Bravo Gozalo	<i>Univ. de Valladolid: Filología Inglesa</i>
Manuel Brea Claramonte	<i>Univ. de Deusto: Filología Inglesa</i>
Jaime Cabeza Pereiro	<i>Univ. de Vigo: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social</i>
Rafael Calvo Ortega	<i>Univ. Complutense de Madrid: Derecho Financiero y Tributario</i>
M ^a Teresa Cancelo Márquez	<i>Univ. de Santiago de Compostela: Economía Aplicada</i>
Hilario Casado Alonso	<i>Univ. de Valladolid: Historia e Instituciones Económicas</i>
José Luis Chamosa González	<i>Univ. de León: Filología Inglesa</i>
Fabián Estapé i Rodríguez	<i>Univ. de Barcelona: Economía Aplicada</i>
Ana Isabel Fernández Álvarez	<i>Univ. de Oviedo: Economía Financiera</i>
Manuel Fernández Bagüés	<i>Univ. Carlos III: Fundamentos del Análisis Económico</i>
Esteban Fernández Sánchez	<i>Univ. de Oviedo: Organización de Empresas</i>
Juan Manuel de la Fuente Sabaté	<i>Univ. de Burgos: Organización de Empresas</i>
Montserrat Gárate Ojanguren	<i>Univ. del País Vasco: Historia e Instituciones Económicas</i>
Ricardo García Macho	<i>Univ. Jaume I: Derecho Administrativo</i>
Myriam García Olaya	<i>Univ. de Cantabria: Economía Financiera</i>
Isabel García Planas	<i>Univ. Politécnica de Cataluña: Matemática Aplicada</i>
José Luis García Suárez	<i>Univ. de Oviedo: Contabilidad</i>
Avelino García Villarejo	<i>Univ. de Valladolid: Economía Aplicada</i>
José Luis García-Pita y Lastres	<i>Univ. de La Coruña: Derecho Mercantil</i>
Francesco Giunta	<i>Univ. degli Studi di Firenze (Italia): Economía Financiera</i>
Andrés González Carmona	<i>Univ. de Granada: Estadística e Investigación Operativa</i>
Klaus Grunert	<i>Aarhus Univ. (Dinamarca): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Luis Ángel Guerras Martín	<i>Univ. Rey Juan Carlos: Organización de Empresas</i>
Ramón Gutiérrez Jáimez	<i>Univ. de Granada: Estadística e Investigación Operativa</i>
Esther Hernández Longas	<i>Univ. de Alcalá: Filología Francesa</i>
Juan Hernangómez Barahona	<i>Univ. de Valladolid: Organización de Empresas</i>
Rafael Herrerías Pleguezuelo	<i>Univ. de Granada: Economía Aplicada</i>
Esteban Indurain Eraso	<i>Univ. Pública de Navarra: Análisis Matemático</i>

Marko Järvenpää *Univ. de Jyväskylä (Finlandia): Economía Financiera*
 Antonio López Hernández *Univ. de Granada: Contabilidad*
 Paul D. McNelis *Fordham University, New York (USA): Contabilidad*
 Miguel Ángel Malo Ocaña *Univ. de Salamanca: Fundamentos del Análisis Económico*
 Fernando Manrique López *Univ. de Deusto: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*
 José Ramos Pires Manso *Univ. de Beira Interior (Portugal): Economía Aplicada*
 Danuta Marciniak-Neider *Univ. of Gdańsk (Polonia): Comercialización e Investigación de Mercados*
 Jesús Martínez Girón *Univ. de La Coruña: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*
 Urbano Medina Hernández *Univ. de la Laguna: Economía Financiera*
 Alejandro Menéndez Moreno *Univ. de Valladolid: Derecho Financiero y Tributario*
 Marta Menéndez Rodríguez-Vigil *Univ. Paris IX-Dauphine (Francia): Fundamentos del Análisis Económico*
 Alberto de Miguel Hidalgo *Univ. de Salamanca: Economía Financiera*
 Mario J. Miranda *Victoria University, Melbourne (Australia): Comercialización e Investigación de Mercados*
 José Ignacio Morillo-Velarde Pérez *Univ. Pablo de Olavide: Derecho Administrativo*
 María Manuela dos Santos Natário *Instituto Politécnico da Guarda (Portugal): Economía Aplicada*
 José Emilio Navas López *Univ. Complutense de Madrid: Organización de Empresas*
 José Manuel Otero Lastres *Univ. de Alcalá: Derecho Mercantil*
 Ewa Oziewicz *Univ. of Gdańsk (Polonia): Economía Aplicada*
 Antonio Pascual Acosta *Univ. de Sevilla: Estadística e Investigación Operativa*
 Aldo Pavan *Univ. degli Study di Cagliari (Italia): Contabilidad*
 Lourdes Pérez González *Univ. de Oviedo: Filología Francesa*
 Alicia Ponce Rodríguez *Rubiera, S.A. (León): Matemática Aplicada*
 Fco. Javier Quesada Sánchez *Univ. de Castilla-La Mancha: Contabilidad*
 Víctor V. Raitarovsky *Univ. Internacional de Moscú (Rusia): Filología Románica*
 Ignacio Rodríguez del Bosque *Univ. de Cantabria: Comercialización e Investigación de Mercados*
 Carlos Rodríguez Palmero *Univ. de Valladolid: Economía Aplicada*
 Luis Ruiz-Maya Pérez *Univ. Autónoma de Madrid: Economía Aplicada*
 M^a Isabel Sánchez Sánchez-Amaya *Univ. del País Vasco: Economía Aplicada*
 Vida Skudiene *ISM Vadybos ir Ekonomikos Universitetas, Kaunas (Lithuania): Organización de Empresas*
 Francisco Sosa Wagner *Univ. de León: Derecho Administrativo*
 Isabel Suárez González *Univ. de Salamanca: Organización de Empresas*
 Luis Julio Tascón Fernández *Univ. de Oviedo: Historia e Instituciones Económicas*
 José Manuel Tejerizo López *Univ. Nacional de Educación a Distancia: Derecho Financiero y Tributario*
 John A. Thorp *Regent's College London (Reino Unido): Economía Financiera*
 Juan Trespalacios Gutiérrez *Univ. de Oviedo: Comercialización e Investigación de Mercados*
 Rodolfo Vázquez Casielles *Univ. de Oviedo: Comercialización e Investigación de Mercados*
 Luis Antonio Velasco San Pedro *Univ. de Valladolid: Derecho Mercantil*
 Gianfranco Antonio Vento *Univ. Telematica "Guglielmo Marconi", Roma (Italia): Economía Financiera*
 Demetris Vrontis *Univ. of Nicosia (Chipre): Comercialización e Investigación de Mercados*
 Eduardo Zepeda Miramontes *United Nations Development Programme: International Poverty Centre, Brasilia (Brasil): Economía Aplicada*

CONSEJO DE REDACCIÓN

Juan Lanero Fernández DIRECTOR
Mar García Casado SECRETARIA
Juan Luis Martínez Casado SECRETARIO ADJUNTO

Dolores Albarracín *Univ. of Illinois at Urbana-Champaign (USA): Comercialización e Investigación de Mercados*
Carlos Arias Sampedro *Univ. de León: Fundamentos del Análisis Económico*
Germán Barreiro González *Univ. de León: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*
Jaime Bonache *Cranfield University (Reino Unido): Organización de Empresas*
Roque Brinckmann *Univ. Federal de Santa Catarina (Brasil): Economía Financiera*
Giuseppe Catturi *Univ. degli Studi di Siena (Italia): Contabilidad*
Angustias Díaz Gómez *Univ. de León: Derecho Mercantil*
Mario Díaz Martínez *Univ. de León: Filología Inglesa*
José Manuel Díez Modino *Univ. de León: Economía Aplicada*
José Luis Fanjul Suárez *Univ. de León: Economía Financiera*
Josefa Eugenia Fernández Arufe *Univ. de Valladolid: Economía Aplicada*
José Miguel Fernández Fernández *Univ. de León: Contabilidad*
Richard K. Fleischman *John Carroll Univ., Cleveland, Ohio (USA): Contabilidad*
Ana Frankenberg-García *Inst. Sup. de Linguas e Administração de Lisboa (Portugal): Filología Inglesa*
Javier Gómez Pérez *Univ. de León: Matemática Aplicada*
José Luis Goñi Sein *Univ. Públ. de Navarra: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*
Pere Grima Cintas *Univ. Politècnica de Catalunya: Estadística e Investigación Operativa*
Agustín Hernández Bastida *Univ. de Granada: Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*
Erzsébet Hetesi *Szegedi Tudományegyetem (Hungria): Comercialización e Investigación de Mercados*
David Hillier *Univ. of Leeds (Reino Unido): Economía Financiera*
Ruediger Kaufmann *Univ. of Nicosia (Chipre): Comercialización e Investigación de Mercados*
Kevin Keasey *Univ. of Leeds (Reino Unido): Economía Financiera*
Dmitry Vladimirovich Kuzin *Univ. Internacional de Moscú (Rusia): Economía Financiera*
Hermenegildo López González *Univ. de León: Filología Francesa*
Francisco López Menudo *Univ. de Sevilla: Derecho Administrativo*
Timoteo Martínez Aguado *Univ. de Castilla-La Mancha: Economía Aplicada*
Francisco Javier Martínez García *Univ. de Cantabria: Contabilidad*
Manuel Molina Fernández *Univ. de Extremadura: Estadística e Investigación Operativa*
M^a Jesús Mures Quintana *Univ. de León: Estadística e Investigación Operativa*
Mariano Nieto Antolín *Univ. de León: Organización de Empresas*
José Luis Placer Galán *Univ. de León: Comercialización e Investigación de Mercados*
Tomás Quintana López *Univ. de León: Derecho Administrativo*

Héctor Ramos Romero *Univ. de Cádiz: Estadística e Investigación Operativa*
Regio Marcio Toesca Gimenes *Univ. Paranaense, Umuarama (Brasil): Contabilidad*
Manuela Vega Herrero *Univ. de León: Derecho Financiero y Tributario*
Juan Ventura Victoria *Univ. de Oviedo: Organización de Empresas*
Alain Verschoren *Univ. Antwerpen (Bélgica): Matemática Aplicada*
Claudio Vignali *Leeds Metropolitan Univ. (Reino Unido): Comercialización e Investigación
de Mercados*
Ulrich Zachert *Univ. Hamburg (Alemania): Derecho del Trabajo*

PECVNIA

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

ISSN 1699-9495

Dimensiones de la Dirección Estratégica de la Empresa:
Nuevas perspectivas teóricas y análisis empíricos

Monográfico 2008

SUMARIO

Benito Arruñada y Xosé H. Vázquez <i>Cuando su fabricante contratista se convierte en un competidor.....</i>	1–18
Juan Ventura Victoria <i>Marco conceptual para el análisis de la oferta sanitaria</i>	19–31
Mariano Nieto Antolín <i>La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales</i>	33–64
Federico Marbella Sánchez <i>Cambio en la naturaleza del negocio de las entidades de crédito españolas en la segunda mitad de la década de los noventa (1995-2000): Evidencia empírica, nuevos problemas y soluciones organizativas</i>	65–87
Roberto Fernández Gago <i>Hacia una nueva perspectiva en dirección de empresas</i>	89–103
José-Á. Miguel-Dávila y Marcela Flórez-Romero <i>Calidad del servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma</i>	105–128
Nuria González Álvarez <i>Análisis de los factores determinantes de la eficacia organizativa desde la dirección estratégica de recursos humanos</i>	129–146
María F. Muñoz Doyague <i>La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa</i>	147–183
Almudena Martínez Campillo <i>Factores facilitadores e inhibidores del incremento del grado de diversificación en las empresas de Castilla y León</i>	185–203
Gloria Sánchez-González y Liliana Herrera <i>Fuentes externas de conocimiento y su efecto sobre el esfuerzo innovador en los sectores industriales y de servicios en España</i>	205–223
Normas de publicación	225–226

Cuando su fabricante contratista se convierte en su competidor*

Benito Arruñada

benito.arrunada@upf.edu

Universidad Pompeu Fabra

Dpto. de Economía y Empresa

Ramon Trias Fargas, 25

08005 Barcelona (España)

Xosé H. Vázquez

xhvv@uvigo.es

Universidad de Vigo

Dpto. de Organización de Empresas y Marketing

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Rúa Leonardo da Vinci

Campus das Lagoas / Marcosende

36310 Vigo (España)

La fabricación ha sido el aspecto fundamental de las empresas manufactureras durante más de un siglo. Sin embargo, en la actualidad, cada vez más compañías están subcontratando su

Manufacturing has been the core of industrial firms for more than a century. Nowadays, however, an increasing number of companies are contracting out their production

* Traducido y reimpresso con permiso de *Harvard Business Review*. Este artículo fue publicado originalmente bajo el título inglés de "When your contract manufacturer becomes your competitor" de Benito Arruñada y Xosé H. Vázquez en el número de Septiembre de 2006. Copyright © (2006) by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved. This translation, Copyright © (2007) by the Harvard Business School Publishing Corporation.

producción a empresas especializadas. En algunas de ellas, los trabajadores no llegan a establecer un contacto físico con los productos. El cambio tecnológico no sólo está promoviendo la especialización mediante la utilización de robots y fábricas flexibles, sino que además está reduciendo los costes de coordinación a través de la aplicación de nuevos estándares y el uso de Internet. Este es el motivo por el que la subcontratación de la fabricación ("contract manufacturing", en inglés) puede predominar en un futuro próximo. Desafortunadamente, los incentivos de los directivos fomentan una aproximación general y carente de análisis a las decisiones de externalizar o no, qué productos externalizar, con qué subcontratistas fabricantes (CM, por "Contract Manufacturer", en inglés) comprometerse, y de qué forma -un acuerdo de mercado, una alianza estratégica, o alguna forma intermedia. Cuando los fabricantes de equipos originales (OEM, por "Original Equipment Manufacturer", en inglés) comparten aspectos de propiedad intelectual básicos con sus CMs, es importante que la relación sea cercana y de confianza -pero no tan estrecha como para que los CMs se alejen del mercado y de las contribuciones de otros OEMs.

with specialists. In some of them not even a single worker touches physically the products it sells. Technological change is not only fostering specialization through the use of robots and flexible factories, but also reducing coordination costs by applying new standards and using the Internet. This is the reason why this "contract manufacturing" might well become the rule in the near future. Unfortunately, managers' incentives encourage a wholesale, uncritical approach to decisions about whether to outsource, which products to outsource, which CMs to engage, and in what form—a market agreement, a strategic alliance, or something in between. When OEMs share sensitive intellectual property with CMs, it is important that the relationship be trusting and close—but not so close that CMs lose touch with the market and other OEMs' contributions.

Numerosos subcontratistas contratados (*Contract Manufacturer*, CM) por los fabricantes de equipos originales (*Original Equipment Manufacturer*, OEM), gracias al desarrollo de nuevas fórmulas contractuales, han permitido a estos últimos externalizar las actividades de fabricación, reducir costes y centrarse en la investigación, el diseño y la comercialización de nuevos productos. Algunos subcontratistas contratados (CM), los más hambrientos, con estrategias agresivas, están empezando a morder la mano que los alimenta. Los fabricantes de equipos originales (OEM) más hábiles han conseguido mantener estos riesgos bajo control.

IBM creó la industria de los ordenadores portátiles. Sin embargo, no pasará mucho tiempo antes de que el logotipo de la empresa desaparezca de los ordenadores e IBM abandone el negocio, excepto por la *joint venture* que ha formado recientemente con el fabricante de PC, Lenovo. Creado en 1984 como distribuidor en China de equipos fabricados por IBM y otras empresas, Lenovo pondrá finalmente su propio logotipo en los PC. Ciertamente, la empresa ha avanzado un largo camino. También

lo ha hecho Sanmina-SCI, la cual es fabricante de algunos PC de IBM en Estados Unidos y que recientemente ha adquirido algunas de las fábricas donde se fabrican los ordenadores. Al igual que Lenovo, Sanmina ensambla productos para una gran variedad de marcas conocidas. Pero la firma ha ampliado su rol, y ahora también diseña y desarrolla componentes electrónicos a pedido. Estas dos empresas son representativas de una multitud de fabricantes de productos de marca, hasta hace poco anónimos, que están irrumpiendo y desplazando a las marcas mismas. De hecho, las complejidades del entorno de IBM desafían la visión común de la fabricación por contrato como nada más y nada menos que el recurso desesperado de las grandes marcas enfrentadas a márgenes de utilidad decrecientes.

Sin duda, subcontratar la fabricación completa de un producto permite a los fabricantes de equipos originales (OEM) reducir sus costes de mano de obra, liberar capital y mejorar la productividad de sus empleados. Los OEM pueden entonces concentrarse en aquellas tareas que potencian en mayor medida el valor de un producto: I&D, diseño y marketing, por ejemplo. Para facilitar la obtención de estos beneficios están las fortalezas especiales del fabricante contratista (CM), dentro de las cuales se incluyen su ubicación en países de bajos salarios, economías de escala, destrezas de fabricación y exposición a los procesos de ingeniería y desarrollo de los productos que maneja para otros OEM (esta exposición permite al CM proponer mejoras a los productos de diferentes clientes).

Sin embargo, como IBM y otras empresas han aprendido, la fabricación por contrato es un arma de doble filo. Por un lado, un CM tiene acceso a la propiedad intelectual de un OEM, la cual podría filtrar hacia otros clientes o arrogarse para sí. Por el otro, un CM ambicioso podría reclamar para sí las ventajas mismas que provee a un OEM. Habiendo fabricado el producto de un OEM en su totalidad, el CM podría decidir crear su propia marca y forjar relaciones propias con minoristas y distribuidores, incluyendo los del OEM. Cuando estas cosas ocurren, el OEM podría verse enfrentado no sólo a competidores más peligrosos, sino también a un nuevo tipo de competidor: el en su momento subestimado CM. Y, lo que es peor, si el OEM no hubiera entregado su negocio al fabricante contratista, los ingresos y conocimientos de este último tal vez habrían sido insuficientes para permitirle introducirse en el mercado de su cliente.

Aunque lanzar una marca no es algo trivial para ningún fabricante contratista, una identidad de marca arraigada en las destrezas

productivas del CM tendría credibilidad inmediata. Además, un CM que trabaja para varios OEM tiene experiencia fabricando una gama más amplia de productos que la mayoría de sus clientes, lo que le permite concentrarse en producir los más rentables. Y su estructura de costes no necesariamente soporta la carga de inversiones en I&D.

En resumen, los humildes intentos de los OEM por obtener mejoras operacionales y ahorros de costes pueden arrastrarlos hacia un terrero estratégicamente traicionero, en el cual los socios rápidamente se superan los unos a los otros, espían oportunidades más atractivas en otros lugares y, en los casos más flagrantes, muerden la mano que los ha estado alimentando. Dicho de forma simple, los OEM que emplean a fabricantes contratistas pueden liberar fuerzas que sean difíciles de controlar. No es exagerado afirmar que los actores muy pronto se hallan inmersos en un melodrama cargado de promiscuidad (CM que persiguen relaciones con una variedad de OEM), infidelidad (minoristas y distribuidores que le entregan su negocio al CM de un OEM) y traición (CM que transmiten la propiedad intelectual de un OEM a sus rivales o se la apropian).

Los OEM no pueden eludir este dilema poniendo término a sus acuerdos de subcontratación: el diseño modular, la codificación de los procesos de fabricación y los menores costes de transacción hacen irresistible la fabricación por contrato para los OEM menos capitalizados. Pero los OEM sí pueden gestionar sus relaciones con los CM de tal manera que ni se debiliten ni fortalezcan demasiado al CM. Para hacerlo requieren algunas cosas: discreción a la hora de revelar sus secretos, cautela a la hora de elegir con quién relacionarse, y un grado cabal de intimidad, lealtad y generosidad hacia los propios socios y clientes. Los OEM también pueden evitar las tendencias traidoras de los CM usando su excedente de propiedad intelectual para introducirse en mercados distintos a los de sus productos centrales. Paradójicamente, las capacidades invasoras de los CM, que de otro modo serían usadas para introducirse en los mercados de los OEM, pueden brindar a estos últimos el acceso a nuevos mercados, y en ocasiones una salida al dilema.

COMPETENCIA INTENSA

Pocas empresas industriales todavía consideran la fabricación como una parte esencial de su negocio. Los propietarios de marcas tradicionales -a quienes hoy conocemos como OEM- prefieren centrarse

ahora en la investigación, el diseño y la venta de productos, dejando la producción a los nuevos especialistas: los fabricantes contratistas.

La fabricación por contrato implica subcontratar completamente un proceso de fabricación hasta el punto que, en muchos casos, ninguno de los empleados de la OEM habrán tocado físicamente el producto que están comercializando y vendiendo. Esta práctica comenzó en 1981, con la fabricación de los primeros PC de IBM, aunque transcurrió una década antes de que alcanzara a productos tan cotidianos como juguetes, ropa, calzado, cerveza y productos farmacéuticos. En la actualidad, incluso algunos sectores de la industria automovilística la han adoptado: la finlandesa Valmet, Automotive ensambla el Porsche Boxster, y la austriaca Magna Steyr ensambla automóviles para Mercedes, BMW y Saab.

La difusión de la fabricación por contrato ha intensificado la competencia en algunos sectores de 4 maneras:

– *Creación de nuevas empresas.* La fabricación por contrato facilita la creación de nuevas empresas y divisiones. Las compañías que subcontratan no tienen que reunir, invertir y arriesgar el capital necesario para desarrollar sus propias instalaciones de producción. De esa forma, pueden sortear los impedimentos tradicionales para la introducción en nuevos mercados. De hecho, cualquier empresa -incluso una que venda volúmenes bajos- puede disminuir sus costes unitarios simplemente contratando al CM de mayor escala. Así es como Dell y Gateway han sido capaces de aventurarse más allá de su raíces en los ordenadores personales e introducir a sus mercados domésticos de televisores plasma y LCD, reproductores de DVD y más de 50 nuevos productos.

– *Creación de nuevas marcas.* La situación en evolución de los fabricantes contratistas los incentiva a desarrollar sus propias marcas. Lo que ocurre es lo siguiente: a medida que los CM alcanzan una escala eficiente, sus niveles de costes convergen. Al mismo tiempo, los productos que fabrican comienzan a commoditizarse. En respuesta, los CM intentarán recuperar una ventaja competitiva sostenible emprendiendo las actividades de creación de valor que sus clientes habían realizado por cuenta propia, tales como I&D y marketing. En una variante del dilema del innovador, los OEM ceden funciones específicas a sus CM y, al hacerlo, les dejan espacio para desarrollar las capacidades que más tarde podrían usar para amenazar a los OEM. Para entonces, los CM se habrán convertido ellos mismos en OEM. Lenovo y los fabricantes contratistas Haier (electrodomésticos) y

TCL (televisores), las cuales también tienen su sede en China, se han transformado en tres de las mayores compañías del mundo en sus respectivos sectores precisamente de esta forma.

Si los CM descubren que no pueden obtener de sus clientes todo el conocimiento que requieren para vender y dotar de marca a un nuevo producto, pueden adquirir divisiones completas de OEM. La taiwanesa BenQ hizo precisamente eso, comprando el negocio de telefonía móvil de Siemens en 2005. Al hacerlo, BenQ adquirió no sólo la propiedad intelectual de Siemens, sino también sus décadas de experiencia de gestión, sus reservas de talento altamente desarrolladas, su marca ampliamente conocida y su plataforma global de operaciones. Una vez que los CM han alcanzado maestría en la fabricación, pueden comenzar a innovar, algo que llevan haciendo durante un tiempo: el creciente volumen de solicitudes de patentes chinas presentadas bajo el tratado europeo de patentes -26 en 1990 y 961 en 2000- ofrece, al menos, una prueba indirecta de esto. Los CM también pueden comprar conocimiento de I&D de los OEM. En 2004, Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), la cual había realizado contratos de fabricación para Volkswagen y GM, adquirió de la quebrada MG Rover los planos necesarios para fabricar el Rover 25, el Rover 45 y el Rover 75. SAIC planea vender su propia línea de automóviles en China, Europa y Norteamérica.

– *Desplazamientos por la cadena de valor.* Los minoristas y distribuidores más poderosos pueden contratar a los CM más grandes y eficientes para producir (bajo las marcas propias del minorista o distribuidor) artículos de igual calidad que los de los mejores OEM. Estos productos comparten espacio en los estantes con los productos de los OEM, pero a la mitad de precio. El fabricante contratista Solectron desarrolló su pericia en fabricación trabajando para IBM, Hewlett-Packard y Mitsubishi. Luego, el distribuidor Ingram Micro pidió a Solectron que fabricara PC, servidores y otros equipos de ordenadores a pedido, bajo su propia marca y la de otros minoristas. Cadenas como Best Buy, Carrefour, Sears y Wal-Mart también están vendiendo productos electrónicos bajo sus marcas propias, diluyendo así la influencia de marketing de los OEM. Los fabricantes contratistas que han establecido sus marcas propias también sufren como consecuencia, porque a sus productos les resulta difícil mejorar la calidad, innovación y precio de los minoristas. Pero sin un CM emprendedor amenazara con dejar de fabricar artículos para un minorista, sólo empujaría a su cliente a los brazos de otro CM, uno capaz de traducir el negocio adicional en economías de escala perfeccionadas o incluso superiores.

– *Pérdida de propiedad intelectual.* La fabricación por contrato pone en juego los activos intangibles particulares de los OEM. Un CM puede explotar, para beneficio de sus propias marcas, el conocimiento de adquiere al trabajar para un OEM, o el CM puede transferir (legítimamente o no) este conocimiento a otros clientes OEM. Estas filtraciones pueden ocurrir incluso si el CM no hace más que ensamblar componentes fabricados por otros: las tecnologías de escáner tridimensional, el diseño asistido por ordenador y la fabricación asistida por ordenador permiten a las empresas copiar, en cuestión de horas, componentes cuyo diseño pudo haber tardado años. El potencial de abuso es alto. Por ejemplo, CFM International, una *joint venture* entre General Electric y el fabricante francés SNECMA que produce piezas para motores aeronáuticos, ha tenido que iniciar acciones contra talleres de reparación y acondicionamiento en EE.UU. que estaban comprando piezas falsificadas. Desde luego, los OEM pueden recurrir a la justicia, al confinamiento del infractor o al *lobby*. Pero ninguno de estos caminos es una panacea. Los resultados de la litigación son inciertos y pueden producirse después de años de costosos procedimientos. Mientras tanto, las utilidades siguen cayendo. Persuadir a otros actores del propio sector de rechazar al CM infractor también toma tiempo, ciertamente encuentra resistencia y envuelve el riesgo de entrar en conflicto con la legislación antimonopolio. Finalmente, a medida que se propaga la globalización, las intervenciones de gobiernos individuales se vuelven menos decisivas. En cualquier caso, los OEM necesitan a los CM para seguir especializándose, agregar valor y mantenerse competitivos.

UNA RELACIÓN INEVITABLE

La fabricación por contrato es inevitable, aunque implica riesgos insoslayables. En primer lugar, los OEM que adoptan la fabricación por contrato pueden reducir sus costes directos incluso si la cantidad de unidades que venden está muy por debajo del nivel que de otra forma requerirían para alcanzar economías de escala significativas. Considere el caso de Flextronics: la planta del fabricante contratista en Guadalajara, Méjico, puede ensamblar para Royal Philips Electronics un dispositivo que conecta los televisores a Internet a costes unitarios muy bajos, porque simultáneamente produce un dispositivo similar para Sony en una línea de producción adyacente. A su vez, trabajar para muchos OEM proporciona a los CM los ingresos necesarios para seguir realizando inversiones esenciales

en la automatización de sus fábricas. Sería más difícil para IBM, Hewlett-Packard o el fabricante contratista Sanmina obtener economías de escala equivalentes si sus productos fueran hechos en sus propias fábricas, y si estas fábricas produjeran exclusivamente para sus propias marcas.

Cuadro 1: ¿Qué tipo de relación desea tener con su fabricante contratista?

Los acuerdos organizacionales entre fabricantes de equipos originales y fabricantes contratistas abarcan un espectro amplio desde contratos por una sola vez hasta pactos más interdependientes que podrían ser o no ser renovados. La tabla adjunta puede ayudar a las organizaciones a determinar el nivel de compromiso –y, de esa manera, el riesgo– que están dispuestas a asumir cuando se relacionan con socios de subcontratación.

Tipo de relación	Características	Nivel de compromiso / coste de control
Acuerdo de mercado	Relación por una sola vez	Bajo
Contrato renovable	Relación continua, pero no ilimitada	Moderado
Acuerdo marco	Acuerdo en principio para producir modelos en un periodo dado; pago según unidades producidas o espacio utilizado en las instalaciones de fabricación	Moderado-Alto
Alianza estratégica	Acuerdo a largo plazo; intercambio abierto de procesos y propiedad intelectual; adaptabilidad; comunicación recíproca frecuente	Alto

En segundo lugar, la fabricación por contrato permite a los OEM concentrarse en sus actividades más rentables, por ejemplo I&D o ventas y marketing. Es cierto que IBM poseía el dinero y los conocimientos para invertir en la automatización de las fábricas, y la empresa estaba satisfecha de que su relación con Sanmina le permitiese igualar los precios de Dell. Pero los puntos de diferenciación de IBM son su excepcional ingeniería y servicios, ambas formas de especialización en las que pudo concentrarse gracias a la subcontratación.

En tercer lugar, las empresas pueden comunicarse y coordinarse entre sí con mayor eficiencia que nunca. En consecuencia, la lógica económica que alguna vez empujó a los OEM a desempeñar internamente casi todas las funciones especializadas ya no es aplicable. Internet está impulsando la mayoría de estas eficiencias, como también lo están haciendo los métodos estandarizados de producción, los procedimientos de gestión, los protocolos de comunicación electrónica y los formatos digitales de diseño promovidos por la Organización Internacional para la Estandarización, una federación de cuerpos nacionales de normalización. HP, por ejemplo, puede usar tecnologías tales como el intercambio electrónico de datos para transmitir especificaciones

directamente desde sus departamentos de diseño a las máquinas y robots que se encuentran en la planta de un fabricante contratista. Medidas como éstas liberan a los OEM para separar sus actividades de innovación de sus actividades de producción.

En cuarto lugar, los sistemas de fabricación flexible permiten a los OEM reemplazar un producto por otro con poca antelación. Valmet Automotive, por ejemplo, fue capaz de comenzar a ensamblar el Porsche Boxster sólo 7 meses después de cerrar el acuerdo de producción con el fabricante de automóviles. Ford produce 3 chasis diarios en sus fábricas, cada uno de los cuales puede acomodar 9 modelos diferentes de automóviles; esto permite a la empresa cambiar su producción rápidamente hacia los modelos que generan la mayor demanda de mercado.

Por último, la combinación de estandarización y fabricación flexible permite a los OEM reemplazar a los CM que muestran bajo desempeño o escasa cooperación con la misma facilidad con la que pueden reemplazar productos en declive. La naturaleza recíproca de estas relaciones -y, a la inversa, la capacidad de cada parte para retirarse a la primera señal de obstrucción por parte del socio- hace que sean fáciles de adoptar.

Los principales OEM no pueden darse el lujo de regresar a la seguridad de la integración vertical; los beneficios de la especialización son demasiado grandes. La mejor alternativa es dominar la etapa de desarrollo actual de la subcontratación, protegiéndose de las conductas oportunistas e interesadas de los fabricantes contratistas y de otros socios.

CÓMO PUEDEN RESPONDER LOS OEM

Claramente, los OEM no tienen más opción que coexistir con la fabricación por contrato. Afortunadamente, disponen de unas cuantas opciones defensivas para responder a sus peligros.

– *Tenga cuidado con lo que subcontrata.* Los procesos que son parte de las competencias centrales de un OEM o que involucran activos corporativos cruciales no deberían subcontratarse de ninguna manera. Sony Ericsson, por ejemplo, sólo subcontrata la fabricación de sus productos antiguos y que, por lo tanto, ya han sido copiados. Cisco Systems mantiene una capacidad interna de fabricación para sus *routers* y ordenadores de más avanzada tecnología y para sus prototipos. Aunque Alcatel comenzó

en 2000 a vender la mayoría de sus cerca de 100 plantas -algunas de ellas a CM como Soletron y Sanmina-, retuvo media docena con el propósito de fabricar nuevos productos y artículos de alta tecnología que sólo pueden producirse en equipos de propiedad exclusiva.

En estos casos, el riesgo de infracción -el mayor de los costes de transacción- es alto. Y los volúmenes de ventas no serían tan grandes como para que la fabricación por contrato generase importantes economías de escala; sería demasiado pronto para que la tecnología se extendiera a los competidores, cuyos negocios adicionales los CM podrían luego traducir en menores costes unitarios para todos. Además, una empresa que ha subcontratado toda su fabricación perderá con el tiempo la mayor parte de sus conocimientos de fabricación, los cuales necesita, al menos, para supervisar e informar el trabajo de sus CM.

Esto explica que la incursión de Porsche en la fabricación por contrato no incluyera su serie 911, que la empresa utiliza para introducir sus innovaciones. En su lugar, el contrato involucró al Boxster, un automóvil de lujo a ojos de muchos, pero que, sin embargo, es el modelo de entrada de Porsche. Si bien es cierto que Porsche recuperó en 2004 cerca de un tercio de la producción del Boxster, lo hizo en respuesta a la presión de los representantes sindicales en su consejo de administración por repatriar los puestos de trabajo que habían sido trasladados a Finlandia. Mientras tanto, la planta de Porsche en Leipzig, Alemania, continúa ensamblando los más nuevos y sofisticados modelos, Cayenne y Carrera GT.

Se podría esperar que los ejecutivos fueran conscientes del riesgo de externalizar sus competencias centrales. ¿Por qué están, entonces, tan ansiosos por subcontratar? La respuesta podría hallarse en varias influencias contrapuestas. La primera es la propensión de los ejecutivos a desprenderse de activos tangibles para aumentar el retorno sobre los activos de la empresa y su retorno sobre la inversión, y ser recompensados por ello. Además, al reducir el tamaño de la mano de obra, los ejecutivos normalmente pueden mejorar las tasas de productividad y evitar las largas y arduas negociaciones con los sindicatos; cambiar de proveedor es casi con certeza mucho más fácil.

– *Adecue la relación a las circunstancias.* Cuando el producto de un OEM no es novedoso ni único, su grado de innovación, complejidad y madurez en el mercado debería dictar la duración de su relación con el CM. Si la novedad y complejidad de un producto requieren que un CM

destine tiempo y otros recursos a dominar su fabricación, necesitará el aliciente de un contrato a largo plazo para realizar esas inversiones. Un contrato a largo plazo también protegerá las inversiones propias del OEM tendentes a asegurar que el CM alcance la maestría del proceso de producción. En situaciones en que el producto del OEM sí es novedoso y complejo, se ha vuelto casi imposible para el OEM encontrar rápidamente un CM de reemplazo. Por consiguiente, un contrato a largo plazo se vuelve valioso porque dificulta que el CM abandone al OEM o exija condiciones prohibitivas como precio por su permanencia. Una consideración adicional para un OEM es que hará el CM con su propiedad intelectual cuando las dos partes ya no estén vinculadas legalmente. Los contratos que se redactan para anticipar y enfrentar estas eventualidades no pueden evitar ser complejos en sí mismos, aunque el coste y la dificultad de prepararlos se justifican debido a la seriedad de lo que está en juego.

A la inversa, si el OEM puede cambiar fácilmente de CM porque el producto es simple de fabricar o ha existido durante el tiempo suficiente para volverse genérico, un contrato de menor duración sería práctico -incluso ventajoso- para el OEM. En esos casos, nada debería impedir que el OEM busque condiciones más atractivas de un CM diferente, o viceversa.

En 1999, DaimlerChrysler (en ese momento Daimler-Benz) pidió al fabricante contratista Magna Steyr que ensamblara su todoterreno Mercedes-Benz Clase M. La primera unidad salió de fábrica sólo 8 meses después del acuerdo inicial. En ese caso, un contrato de duración limitada fue todo lo que ambas partes necesitaron para proteger sus inversiones. Sin embargo, cuando BMW pidió a Magna que ensamblara su modelo X3, las partes prepararon y firmaron un acuerdo más largo. En este caso, BMW quería la ayuda de Magna para lograr adelantos en la tecnología de tracción 4x4, que proporcionarían al X3 algo de la sensación de manejo por la que son conocidos los automóviles BMW.

Los acuerdos organizacionales entre OEM y CM abarcan desde contratos por una sola vez -conocidos como "acuerdos de mercado"- hasta pactos más interdependientes y continuos, tales como acuerdos marco, *joint ventures* y otros tipos de sociedades. Un acuerdo de mercado, que podría o no ser renovable, involucraría la fabricación de, digamos, un tipo específico de reproductor MP3, y el pacto contendría detalles técnicos y de diseño muy precisos. En contraste, un acuerdo marco podría requerir que el CM produjese varios modelos de reproductores MP3 en un año determinado. Un acuerdo de sociedad, sin embargo, podría comprometer

al CM como proveedor exclusivo y de largo plazo de los reproductores MP3 para un OEM.

Hay dos variedades interesantes de acuerdos a corto plazo. Elamex, un fabricante contratista de componentes electrónicos, deja que los clientes escojan entre un contrato "llave en mano" o un acuerdo de "cobertura". En el primero, un cliente de Elamex comparte la línea de montaje con otros clientes; cada uno le paga a Elamex según la cantidad de unidades que la empresa ha producido para ellos. En el segundo caso, se dedica una porción de la planta a la fabricación de los productos de un cliente específico, y éste paga una parte proporcional de los gastos generales, e incluso trae a sus propios ejecutivos para supervisar los procesos. Debido a que la empresa no posee capacidades de diseño, Elamex establece pocas alianzas a largo plazo. De aquí se desprende que la empresa prefiere trabajar con fabricantes experimentados antes que con firmas recién creadas.

Curiosamente, muchas alianzas estratégicas terminan retrocediendo hasta relaciones temporales de acuerdos de mercado. Esto ocurre debido a tres razones principales: primero, muchos OEM parecen perder de vista el propósito último de sus acuerdos a largo plazo y comienzan a presionar fuertemente a los CM para que produzcan ahorros. Como resultado, los CM comienzan a sentir que sus inversiones en aprender cómo fabricar un producto especializado o único no generarán un retorno. Quizás comprensiblemente, los CM sometidos a esta clase de presión abandonan cualquier escrúpulo que pudieran tener frente a, por ejemplo, vender directamente a los clientes del OEM. Esta es una situación especialmente peligrosa para el OEM cuando no puede encontrar fácilmente a otro CM capacitado, una de las principales razones para formar una sociedad a largo plazo en primer lugar.

Una segunda razón para la involución de las alianzas estratégicas es la inevitable devaluación de todo aquello que era nuevo y único acerca del producto. Este problema es particularmente pronunciado en el ámbito de la alta tecnología, donde los productos tienen ciclos de vida tan cortos. A medida que los productos se comoditizan, los OEM obtienen una amplia gama de proveedores intercambiables. Considere el caso de los PC: muchos fueron fabricados originalmente por los dueños de las marcas. Posteriormente, la tecnología de montaje de superficie, la creciente codificación del conocimiento y la sistematización de los procesos internos hicieron más fácil el ensamblaje de los PC y al alcance de las capacidades de proveedores externos, a quienes se subcontrató el trabajo.

Hoy, la mayoría de los PC son productos genéricos compuestos de placas madre, ventiladores y unidades de disco duro adquiridos por un ensamblador local siguiendo las especificaciones de un OEM.

La tercera razón por la que se debilitan las alianzas estratégicas es la creciente modularización de componentes. La automatización demanda menos decisiones y menos improvisación de parte de los trabajadores. Y la ensambladura se ha vuelto más simple para los CM, ahora que los OEM están transfiriendo porciones cada vez más grandes de trabajos de fabricación desde los CM hacia sus proveedores, que son responsables de convertir partes en una única pieza de equipo, como por ejemplo el asiento de un automóvil. Ambos desarrollos hacen que sea menos importante para los CM poseer destrezas y conocimientos especiales.

– *Otorgue libertad a sus socios de confianza.* Como se mencionó antes, en situaciones de productos no comeditizados, los OEM deberían procurar relaciones cercanas con fabricantes contratistas de confianza para minimizar el riesgo de filtraciones de propiedad intelectual y proteger sus inversiones. Esta cercanía tendría el beneficio secundario de hacer que los CM se vuelvan dependientes de los OEM por financiación y orientación técnica. Pero estas relaciones no deberían ser exclusivas; de lo contrario, los OEM quedarán aislados de los innovadores del sector o se les negarán las máximas economías de escala posibles que los CM pueden alcanzar al atender a muchos clientes. Los OEM que dependan de CM desvinculados de los desarrollos en el sector terminarán comercializando productos cuyo coste y calidad no son competitivos frente a los de su rivales.

Por consiguiente, un OEM debería establecer una relación cercana con un CM que ya haya tenido relaciones con otros OEM. El contrato debería permitir que los CM establezcan estas sociedades. De hecho, algunas empresas podrían esperar e, incluso, incentivar a sus CM para que encuentren otros clientes. En 1999, el fabricante contratista Flextronics compró una planta al OEM sueco Ericsson después de adjudicarse un contrato de esa empresa. Sólo un tercio de la capacidad de producción de esa fábrica está dedicada a productos de Ericsson; una porción mayor está dedicada a fabricar teléfonos inalámbricos, buscapersonas bidireccionales y otros dispositivos para Motorola. Al vender su fábrica a Flextronics, Ericsson ha fomentado una relación más estrecha entre Flextronics y uno de sus principales competidores, de la cual espera beneficiarse. También

es improbable que esté descontenta porque Microsoft haya establecido un centro de investigación inalámbrica en Suecia, para estar cerca de este nodo de *know-how* de fabricación. Si Ericsson hubiese querido una relación exclusiva con su CM, seguramente habría encontrado un fabricante contratista dispuesto a aceptar sus condiciones, aunque probablemente habría sido un CM de segunda categoría.

En situaciones de productos no comoditizados, los OEM y los CM deberían comprometerse en relaciones a largo plazo, de manera que sus inversiones tengan tiempo suficiente para entregar retornos. Naturalmente, cuanto mayor es la duración de un contrato, más contingencias pueden producirse durante su transcurso y menos predecibles serán esas contingencias. Por consiguiente, tales contratos deberán ser altamente detallados, y los significados de las relaciones claramente explicados. En el caso de Magna Steyr y BMW, el montaje del X3 implicaba detalles tan complejos, técnicos y comerciales que el contrato tenía más de 5.000 páginas. Sin embargo, la aplicación incluso de un contrato como ése dependerá de la buena fe de las partes.

¿Cómo puede entonces un OEM fomentar la buena fe y el compromiso de un CM con la alianza cuando el CM tiene también otros jefes? Un OEM podría comenzar tratando de adquirir una percepción de las posibilidades de confianza a largo plazo. La mejor forma de hacer esto es examinar el comportamiento anterior de un CM; eso podría implicar hablar con otros OEM, con representantes de asociaciones gremiales y con los proveedores del CM. Un OEM también puede investigar la historia de disputas comerciales del CM. Si un CM intenta persuadirlo de que contrate sus servicios ofreciéndole compartir los secretos comerciales o la propiedad intelectual de otros clientes, es bastante probable que más adelante haga lo mismo con su propiedad intelectual.

Aunque se hayan establecido las buenas intenciones de un potencial CM, un OEM debe determinar su fiabilidad. Antes de contratar a un proveedor, por ejemplo, Toyota y Honda examinan detenidamente su proceso de producción y su estructura de costes. Tras seleccionar a un proveedor, los fabricantes le envían un cuestionario mensual solicitando una historia de desempeño: calidad y cantidad de su producción, rapidez en la entrega, ocurrencia de hechos inusuales. Los ingenieros de Toyota y Honda pueden luego pasar varios meses en las instalaciones del proveedor, usando la información obtenida para resolver problemas y mejorar los procesos.

Por último, un OEM necesita desarrollar una buena comunicación. Esto implica algo más que realizar vigilancia y reaccionar a las respuestas que ésta genere. Ambas partes necesitan compartir sus objetivos para la alianza y convenir normas, valores y procedimientos. El intercambio de personal ayuda a facilitar esas cosas. Los OEM no sólo pueden enviar a sus ingenieros a las instalaciones del CM, sino que también pueden crear, como ya han hecho Toyota y Honda, programas de "ingenieros visitantes" mediante los cuales los proveedores de primer nivel envían a varios de sus ingenieros de diseño a las oficinas del OEM entre dos y tres años.

Un OEM para el que la viabilidad comercial de su producto descansa en tecnología y procesos patentados, necesita que su CM conozca bien el negocio. El OEM debe tomar medidas, tanto al principio de la sociedad como durante su transcurso, para asegurarse de las competencias del CM, la actualidad de sus conocimientos y sus buenas intenciones.

– *Combata la deslealtad del CM profundizando la lealtad de sus distribuidores y clientes.* Puede ser que los CM tengan ciertas ventajas, siendo las más importantes su superior destreza de fabricación, una mayor variedad de productos que ofrecer y costes más bajos. Pero el auge de la fabricación por contrato también ha traído aparejados algunos desafíos para los CM que deciden vender los productos que fabrican. Entre ellos está la proliferación de opciones y de marcas para el consumidor que ha sido estimulada con la llegada de la fabricación por contrato. Hoy en día, existen, por ejemplo, alrededor de 20 marcas globales de televisores. Aunque los CM por definición han superado las barreras para la introducción al negocio de la fabricación, las marcas bien establecidas de los OEM y su experiencia en marketing y ventas constituyen otro tipo de barreras. Además, los OEM pueden profundizar sus actuales relaciones directas con clientes y distribuidores más fácilmente de lo que les costara a los CM crear esas relaciones desde cero.

Los OEM pueden fortalecer sus lazos con los clientes, ofreciendo recompensas o descuentos especiales a aquellos que compran frecuentemente sus productos, mediante la personalización de sus relaciones con clientes y el ofrecimiento de un sólido soporte técnico. Algunos OEM publicitan productos profesionales directamente a los usuarios finales, con la esperanza de que dichos usuarios expresen una preferencia a los compradores reales. Philips Medical Systems, por ejemplo, ha lanzado una

campaña masiva por TV en varios países para publicitar sus escáneres Brilliance CT, los cuales se venden exclusivamente a los hospitales.

Sin embargo, la lealtad de los clientes debe descansar fundamentalmente en lo que distinga al producto de un OEM de los productos de la competencia. La lealtad no puede estar basada en precios bajos, ya que aquellos consumidores que busquen el mejor precio correrán el perpetuo riesgo de cambiarse, y los CM estarán casi siempre en mejor posición que los OEM para ofrecer el mejor precio. Lo mismo es aplicable a la calidad, que queda asegurada por la excelencia operacional del CM, y a la gama de productos, que es una característica de la escala del CM. De hecho, los productos que los CM fabrican para otras marcas serán similares en calidad y coste, precisamente porque han sido fabricados por la misma empresa. En contraste, un CM que fabrica productos únicos para un OEM determinado estaría atado por un acuerdo a largo plazo que lo eliminaría como una amenaza competitiva.

En TI, los ensambladores de "clones" no sólo ofrecen los mejores precios, sino también mayores posibilidades de personalización que las empresas que venden productos diferenciados, pero fijos. Los clientes de los ensambladores escogen componentes de distinta calidad y así obtienen ordenadores hechos a la medida en sus niveles deseados de precio. Es probable que los automóviles se ensamblen justamente de esta manera en un futuro no muy lejano; la fabricación flexible y la cantidad siempre decreciente de tiempo y dinero que cuesta transportar un automóvil por vía marítima (tres semanas y 500\$ entre dos puntos cualquiera del mundo) pronostican el surgimiento de automóviles de marca de los propios CM en países de bajos salarios como China.

En consecuencia, las empresas que deseen adoptar una estrategia de diferenciación tendrán que enfocarse en la investigación, el diseño, las ventas, el tiempo de llegada al mercado o el servicio al cliente. Al hacerlo, se estarán comprometiendo a una subcontratación amplia. Dell, desde luego, ha resuelto el problema de la comoditización del hardware eliminando intermediarios -lo que le ha permitido acercarse a sus clientes- y ofreciendo mejor servicio y soporte.

Los OEM también pueden tratar de reconstruir la lealtad de los distribuidores. Éstos pueden ser inusualmente receptivos a las propuestas de los CM, porque resienten el hecho de verse presionados por los OEM que buscan ahorros a corto plazo. Incluso en aquellos casos en que los OEM actúan generosamente, los temores de desintermediación de los

distribuidores y su reemplazo final por canales electrónicos, los tientan a aceptar a cualquier empresa que prometa un trato justo y relaciones de larga duración. Los OEM que se comprometan de forma creíble con los distribuidores, aunque éstos puedan implicar costes más altos, pueden contribuir a vincular los distribuidores con las marcas de los OEM y mantener a raya a los CM más agresivos. Estos acuerdos pueden incluir pagos para entrenar a personal del distribuidor en el servicio y reparación de productos de OEM; financiar el coste de un sistema de procesamiento que responda a los requerimientos de ambas partes, o la incorporación de la identidad del distribuidor a las campañas de marketing del OEM. Esta última, en particular, debería disuadir al distribuidor de pensar en transformarse él mismo en una marca. Los OEM podrían también considerar otorgarle exclusividad territorial a un distribuidor, lo que haría mejorar los ingresos de este último e incentivarlo a especializarse en los productos del OEM. Si el distribuidor de todas formas estuviese tentado a confiar su lealtad a un nuevo OEM, sabe que tendría que pagar el coste de aprender la forma de vender y prestar servicio a la nueva marca.

— *Mire más allá de los peligros de su propio mercado.* Los desafíos estratégicos presentados por la fabricación por contrato hacen dudar sobre la obviedad de que la especialización triunfa sobre la diversificación. Tradicionalmente, las grandes empresas han mantenido carteras de patentes que son mucho más diversas que sus carteras de actividades de producción. En otras palabras, un buen OEM probablemente tendrá propiedad intelectual relacionada con productos distintos a sus productos principales. Un fabricante de puertas de automóviles, por ejemplo, necesita tener conocimientos acerca de los plásticos, bolsas de aire, sistemas electrónicos y cristales que forman parte de dichas puertas y podría incluso tener patentes de dispositivos que ha inventado en el transcurso de la investigación y desarrollo de mejoras de su tecnología principal. Los OEM podrían considerar explotar ese conocimiento adicional o secundario, introduciéndose en nuevos mercados. Ese tipo de entrada podría ser facilitada por los CM contratados por los OEM, de la misma manera que los competidores usan la fabricación por contrato para introducirse en los mercados originales de los OEM. En este caso, los OEM estarían sacando ventaja del mismo recurso usado para atormentarlos. Los OEM lograrían esto haciendo a los competidores de algún otro mercado lo mismo que les habían hecho antes a ellos; a bajo coste y bajo riesgo, gracias a las características de la fabricación por contrato. Estos nuevos productos descansarían, lo cual es una ventaja, en tecnologías nuevas y

patentadas. Por ejemplo, Royal Philips, una empresa electrónica, ya diseña y vende una amplia gama de productos: ordenadores, equipos de fotografía, reproductores portátiles de discos compactos, frigoríficos. De manera similar, las empresas de automóviles tendrían la credibilidad de marca y las capacidades tecnológicas para diversificarse hacia los mercados de consumible, aleaciones, baterías, filtros, espejos, recubrimiento de vidrio, motores eléctricos y dispositivos y sistemas de seguridad. Al disponer de CM, los cuales esperan ansiosamente entrar en acción, lo único que esas empresas y otras requerirían para comenzar es suficiente experiencia en producción para ensamblar prototipos y productos de alta calidad en cantidades limitadas. Toyota se ha diversificado hacia las telecomunicaciones, casas prefabricadas y embarcaciones deportivas, lo que hizo de forma oportunista, no porque algún CM haya puesto presión a los márgenes de la empresa.

Los OEM deberían implementar esta estrategia para introducirse en mercados distintos, pero relacionados con sus productos centrales, en los que sus marcas puedan tener alguna influencia. Para los OEM, la explotación directa de sus patentes -con la ayuda de sus CM- es una alternativa mejor para lidiar con una acumulación de propiedad intelectual no utilizada, de lo que podría ser el licenciamiento externo. Sin la fabricación por contrato, la mayoría de los OEM probablemente nunca intentaría una entrada directa al mercado.

Mientras la innovación tecnológica continúe aumentando los beneficios de la especialización, la fabricación por contrato será una opción ejercida a menudo por los OEM. Lamentablemente, los incentivos de los ejecutivos fomentan un enfoque generalista y poco crítico frente a las decisiones de cuánto subcontratar, qué productos subcontratar, a qué CM contratar y bajo qué forma: un acuerdo de mercado, una alianza estratégica o una fórmula intermedia. Cuando los OEM comparten su propiedad intelectual con los CM, es importante que la relación sea cercana y de confianza, pero no tan cercana como para que los CM pierdan contacto con el mercado y con las contribuciones de otros OEM. Los OEM deberían tratar a sus clientes y distribuidores lo bastante bien como para que estos últimos se vuelvan inmunes a las atracciones de los CM, y deberían disminuir el riesgo diversificando su cartera de productos.

Marco conceptual para el análisis de la oferta sanitaria

Juan Ventura Victoria

ventura@uniovi.es

Universidad de Oviedo

Dpto. de Administración de Empresas

Avda. de El Cristo, s/n

33071 Oviedo (España)

El artículo analiza la organización de la atención sanitaria pública en España, mediante un marco conceptual que permite integrar los aspectos más relevantes de la misma. Asimismo, se profundiza en los aspectos organizativos de los hospitales descritos como Burocracias Profesionales, Meritocracias y Organizaciones Intensivas en Conocimientos, aspectos que condicionan la gestión de los mismos. Finalmente, mediante las aportaciones de la teoría de los Recursos y Capacidades se concluye que la gestión sanitaria implica la gestión del conocimiento que reside en el capital humano altamente especializado, el capital organizativo acumulado y la reputación conseguida con el paso del tiempo, todo ello en un entorno tecnológico de alta complejidad y elevado dinamismo.

How public health is organized in Spain is analyzed through using a theoretical framework which includes the most relevant issues regarding this topic. Likewise, this paper deals with organizational aspects from hospitals which determine the way they are managed, such as Professional Bureaucracies, Meritocracies, and Knowledge-Intensive Organizations. Finally, drawing on Resource-Based View contributions, this article concludes that health management, which occurs in a technological, highly complex and dynamic environment, involves the management of knowledge derived from three sources: highly specialized human capital, accumulated organizational capital, and reputation.

INTRODUCCIÓN

Desde un punto de vista que facilite el análisis económico Grossman (1972) considera la salud "como un bien de capital, un stock del que se deriva un flujo de días vividos saludablemente y que para ser mantenido requiere efectuar inversiones". La cuestión estriba en conocer cuales son las inversiones que afectan positivamente a la salud, y la respuesta dista de estar clara, al ser la salud la resultante de múltiples factores, entre los que se pueden destacar la genética, el medio ambiente (social y económico), los hábitos y estilos de vida y la atención sanitaria. El objetivo de este capítulo consiste en describir la oferta sanitaria, entendiendo por tal el conjunto de medios asistenciales disponibles para prestar atención sanitaria a una población determinada. Para ello se estudiará el conjunto de recursos y capacidades que conforman el complejo entramado de un sistema sanitaria moderno y las características más relevantes del mismo.

MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DE LA ATENCIÓN SANITARIA

El sistema sanitario público en España se puede considerar que responde al modelo denominado *Servicio Nacional de Salud*, caracterizado por la financiación pública mediante impuestos, universalización de la atención sanitaria, provisión y gestión predominantemente públicas. El modelo sanitario se ha completado recientemente con el traspaso de competencias sanitarias a todas las Comunidades Autónomas, lo que introduce cierta variedad en el funcionamiento y resultados, siendo este uno de los problemas pendientes de cara al futuro. El funcionamiento del sistema sanitario se puede modelizar tomando como punto de partida las necesidades y demandas de la población objetivo. Las necesidades de atención sanitaria son evaluadas de acuerdo a criterios técnicos a partir de estudios epidemiológicos y establecimiento de premisas sobre el estado de la ciencia médica y la tecnología disponible. En cambio la demanda de atención sanitaria expresa la elección del consumidor al comparar los beneficios y costes en que incurre para obtener un servicio determinado o para garantizar una determinada cobertura. Si bien ambos conceptos están estrechamente relacionados no siempre son coincidentes, pudiendo haber necesidad de

atención sanitaria sin que se demande la misma o bien demanda sin necesidad. En el ámbito sanitario la evaluación de las necesidades y la satisfacción de las demandas están muy vinculadas al criterio de la profesión médica y al progreso de la medicina, lo cual conlleva que la oferta asistencial influye y condiciona la demanda.

Para satisfacer las demandas de atención sanitaria de la población se requiere definir mediante qué mecanismos se van a regular las transacciones (intercambios) entre los demandantes y los oferentes de servicios sanitarios. El mercado y la planificación son las dos formas puras de asignación de recursos. En un sistema de mercado los precios transmiten la información y los incentivos adecuados y la interacción entre la oferta y la demanda determina qué servicios se prestarán y quién los obtendrá. La segunda alternativa es la planificación, en este caso el gobierno mediante las autoridades sanitarias establece la oferta asistencial y regula el proceso de acceso a la misma.

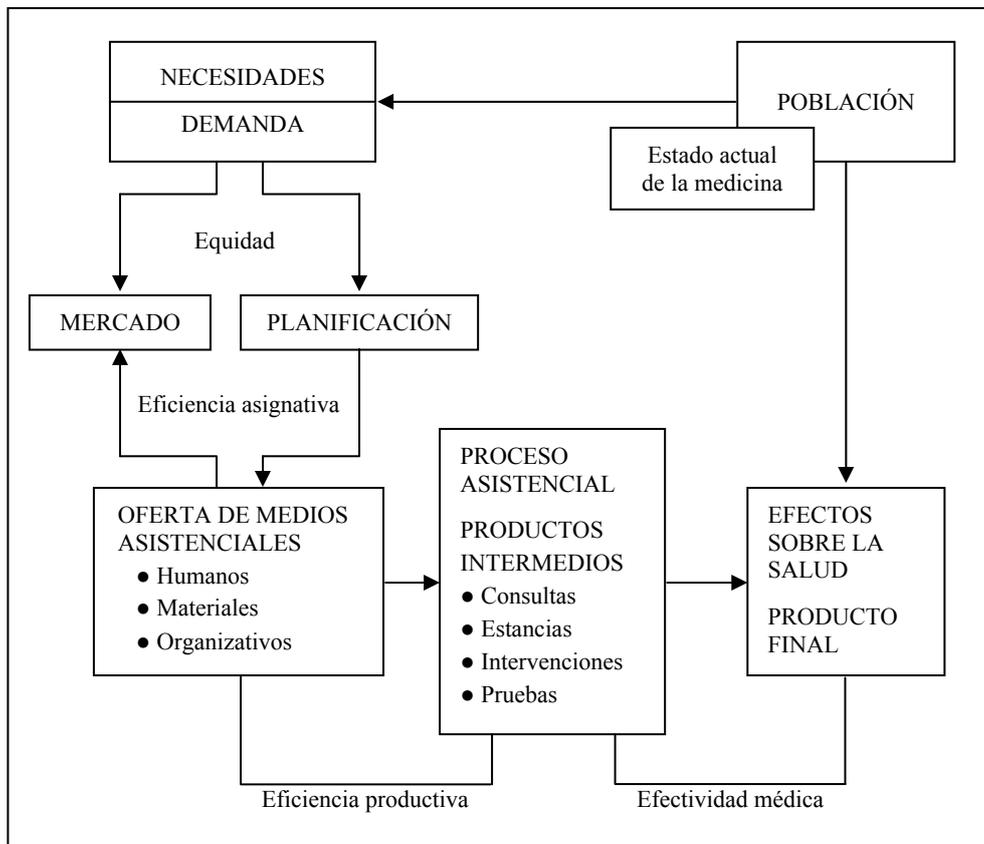
En un sistema predominantemente público como el nuestro la planificación es la forma dominante, jugando el mercado un papel residual para aquellas prestaciones no cubiertas por el sistema público (por ejemplo determinadas prestaciones buco dentales) o bien para sustituir o complementar la oferta pública con servicios privados (contratación de seguros privados, lo que conduce a una doble cobertura para casi un 20% de la población española). La oferta asistencial total estará integrada por el conjunto de medios asistenciales (humanos, materiales, técnicos y organizativos) de titularidad pública (o privada) al servicio del sistema público y por la oferta privada.

A partir de los medios asistenciales dotados se genera un flujo de actividad asistencial cuantificable, como son estancias, intervenciones, consultas, pruebas diagnósticas, etc. con la finalidad de mejorar la salud de la población atendida. Si se compara la dotación de medios asistenciales con medidas que recojan el uso que de los mismos se ha hecho se puede considerar la *eficiencia*. En un sentido restringido la eficiencia en la gestión se mide por la obtención de un producto o servicio minimizando los costes necesarios para su obtención; comparando los recursos asignados con la cantidad de servicios prestados podemos inferir la eficiencia productiva y de gestión de diferentes instituciones sanitarias y efectuar comparaciones entre ellas.

Finalmente, las actividades sanitarias se justifican por el impacto positivo que puedan ejercer sobre la salud, si bien dicho impacto

resulta en muchas ocasiones difícil de conocer con exactitud. Dado el estado actual de la ciencia médica, podemos definir la eficacia de un determinado proceso asistencial como la probabilidad de que un individuo, en una población definida se beneficie de la aplicación de una tecnología médica a la resolución de un problema de salud determinado. Dicha eficacia se establece habitualmente de forma experimental y con validez universal. En cambio la efectividad también pretende medir la probabilidad de que un individuo de una población definida, se beneficie de la aplicación de un tratamiento, pero en las condiciones reales de aplicación por el equipo asistencial médico (Ortún 1990). En consecuencia la eficacia marca el límite superior de beneficios en la actividad asistencial, mientras que la efectividad traduce en la práctica real la forma en que se utilizan los conocimientos médicos. La calidad de la atención sanitaria se puede definir como la diferencia entre la eficacia y la efectividad alcanzada dados los recursos empleados.

Figura 1: Marco conceptual para el análisis de la atención sanitaria



En la Figura 1 se integran todos estos aspectos que permiten plantear un marco conceptual para el análisis de la atención sanitaria. En primer lugar se ha de determinar desde una perspectiva política la forma en que se van a gobernar las diferentes transacciones entre la demanda de atención sanitaria y la oferta asistencial. Como hemos señalado la planificación de medios asistenciales por parte de las autoridades sanitarias es la forma dominante en nuestro sistema sanitario. La forma en que dicha planificación se efectúa va a condicionar el grado de equidad alcanzado en la distribución y uso de los recursos entre la población, así como en el grado de eficiencia asignativa. En el corto plazo la oferta asistencial estará fijada y la variable relevante pasa a ser el grado de eficiencia alcanzado en la gestión por las diferentes instituciones sanitarias que prestan sus servicios. Finalmente se ha de conocer el grado de efectividad médica, o dicho en otros términos la calidad de los servicios prestados.

La interrelación de todos estos aspectos determina finalmente la cantidad, calidad, coste y distribución de los servicios sanitarios obtenidos a partir de unos recursos y conocimientos dados. La resultante final se mide por el efecto diferencial del sistema sanitario sobre la salud de la población.

ANÁLISIS DE LA OFERTA SANITARIA

Introducción a la oferta asistencial

Si bien el proceso de transferencias a las Comunidades Autónomas introduce cierta variedad en las características de la oferta sanitaria a grandes rasgos cabe señalar aspectos comunes a la misma. En España la existencia de un seguro obligatorio se ha combinado con una red de centros asistenciales de titularidad pública, tanto en atención primaria como especializada, red que se completa de forma subsidiaria con la participación de centros concertados. En este modelo la financiación pública obligatoria mediante impuestos elimina los riesgos de la selección adversa y logra contener los gastos a nivel macroeconómico, pero a cambio surgen los problemas inherentes a la falta de incentivos y a una clara delimitación de responsabilidades.

Las autoridades sanitarias a partir de la financiación establecida deberán priorizar los objetivos a alcanzar, asignar los recursos

mediante la utilización de la autoridad o jerarquía, transmitir la información hacia los destinatarios de la misma, coordinar mediante una estructura organizativa el logro de objetivos comunes a partir de una amplia división del trabajo, y a medida que la complejidad de la organización aumente, se deberá descentralizar parte de la capacidad decisoria. Esta cesión de poder conlleva la necesidad de supervisar y motivar a los diferentes participantes a fin de hacer compatibles los objetivos individuales con los de la organización en su conjunto.

La utilización de sistemas de asignación de recursos determinados centralmente, por medio de autoridades públicas exige disponer de enormes cantidades de información tanto en el establecimiento de los planes (qué se pretende, para quién) como en el control de los resultados obtenidos. Además en este proceso de delegación de poder para tomar decisiones pueden darse desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. Serra Ramoneda (1993) sintetiza la cuestión con gran precisión cuando compara la relación de agencia que se establece entre una empresa privada frente a una pública:

En el caso de la empresa pública, esta relación de agencia es más compleja porque está formada por tres niveles. En la base como propietarios, están los ciudadanos, pues sobre ellos recaerá la renta residual que se consiga. Cuando esta sea negativa, se verán obligados a pagar más impuestos para hacer frente al déficit y garantizar la continuidad de la empresa. Por el contrario si el resultado es positivo, el presupuesto público estará más desahogado y la presión fiscal no será tan intensa. A la vez estos propietarios, son en mayor o menor medida usuarios de los bienes o servicios que la empresa produce, por lo que tienen interés en que estos sean abundantes y se les ofrezca al menor precio posible. Estos propietarios nombran mediante el oportuno trámite político, a unos representantes a los que delegan la responsabilidad de definir la política de la empresa. Al final de cada período electoral expresarán con su voto su juicio sobre su comportamiento. Estas instancias políticas, a su vez, designan, orienta y supervisan a los funcionarios a quienes se encarga la gestión de la empresa.

En el segundo escalón de la relación de agencia las autoridades políticas delegan en los gestores o administradores para que estos alcancen los objetivos señalados. Y, este es uno de los problemas más cruciales a la hora de juzgar la eficiencia de este mecanismo de asignación de recursos, la falta de claridad en los objetivos a alcanzar,

debido a que estos se expresan a menudo de forma vaga e imprecisa cuando no de forma contradictoria.

Finalmente, la ausencia de mecanismos de control externo como el suministrado por la cotización bursátil en las grandes sociedades anónimas, o la competencia en el mercado de servicios, hacen posible que los gestores puedan desviarse de forma sensible del curso de acciones necesario para alcanzar la máxima eficiencia en el empleo de los recursos públicos asignados, lo que genera *una laxitud organizativa o ineficiencia* x.

Análisis de la atención primaria / atención especializada

Una vez hechas estas consideraciones que enmarcan las dificultades inherentes a la gestión pública de la sanidad, se analiza de forma más concreta las características organizativas de la oferta de medios asistenciales en el sistema sanitario público español.

El dispositivo sanitario asistencial público se configura idealmente como una red de centros asistenciales ordenados territorial y jerárquicamente para prestar atención sanitaria en función de la gravedad de la patología. A tal fin se establece la separación entre la atención primaria y la atención especializada. La atención primaria, además de atender la patología menos compleja y tener a su cargo labores fundamentales en el ámbito de la prevención sanitaria y la educación, cumple otra función esencial, al servir de filtro de entrada a los hospitales, canalizando los pacientes que requieren diagnósticos y/o tratamientos especializados que sólo estos centros pueden ofrecer.

La oferta asistencial en el ámbito de la Atención Primaria ha sido reformada profundamente con la introducción de los Centros de Salud y los Equipos de Atención Primaria. Estos equipos están integrados por médicos y otros especialistas que trabajan en jornada completa y son retribuidos con un salario al que se le agrega un pago capitativo de menor cuantía. La percepción del nuevo sistema es que el mismo ha mejorado el uso de historias clínicas, protocolos de actuación, se han reducido las prescripciones, se ha aumentado la capacidad resolutoria (lo que ha permitido reducir las derivaciones) y se ha aumentado el tiempo medio de consulta, todo lo cual implica una mejor calidad del servicio prestado. Si bien son muchos los problemas que aún persisten, y prueba de ello el notable aumento de los ingresos por urgencia en los centros hospitalarios.

A su vez dentro de la atención especializada se establece una ordenación en función de medios técnicos y humanos, de tal forma que determinados hospitales se constituyen en centros de referencia para patologías altamente complejas y otros hospitales actúan a nivel comarcal atendiendo a patologías más sencillas y derivando hacia centros con más recursos las patologías que no pueden atender.

Por tanto el dispositivo asistencial necesario para atender las necesidades y demandas de la población se puede considerar como una red donde se establecen relaciones de interdependencia jerarquizadas, actuando a modo de sistema, en tanto en cuanto el funcionamiento de cada parte afecta al funcionamiento del conjunto.

La plasmación real de este planteamiento dista de haberse conseguido, de hecho desde el punto de vista organizativo el sistema sanitario adolece de la falta de continuidad entre la Atención Primaria y la Atención Especializada. En la práctica existe un claro fraccionamiento o división entre ambos estamentos, lo que ocasiona problemas de accesibilidad, duplicación de pruebas, y falta de diálogo para establecer protocolos de actuación que aseguren la división del trabajo óptima. Como señalan Ortún y López Casanovas (2002):

La integración, real o virtual, puede mitigar la actual falta de continuidad entre AP y AE, pero, en última instancia, el que cada problema sea tratado en el lugar más adecuado -el más resolutivo- y que no se retengan casos ni se deriven innecesariamente constituye un problema clínico. No habrá buena medicina sin continuidad y eficiencia en la atención sanitaria, sin objetivos comunes, sin conocimiento mutuo AP/AE y sin el establecimiento conjunto de pautas de actuación.

El hospital como organización: La burocracia profesional

El hospital se puede definir como una institución que dispone de medios humanos, técnicos y organizativos para prestar atención sanitaria de forma continuada a patologías complejas. Desde el punto de vista de la organización de la actividad asistencial el hospital se puede entender como una empresa que trabaja bajo pedido; cada paciente puede ser considerado como un proyecto que requiere la aplicación de diferentes tecnologías y trabajos; en consecuencia el hospital presenta una estructura tipo taller, esto es agrupa los medios técnicos y humanos de que dispone en áreas funcionales especializadas. De esta forma cada paciente pasará

por cada estación de trabajo en función de las necesidades específicas que requiera.

En toda organización con una cierta división del trabajo se precisa una estructura organizativa que permita la coordinación de las diferentes actividades. Mintzberg, en su ya clásico trabajo, *La estructuración de las organizaciones*, considera que existen cinco mecanismos básicos de coordinar las actividades: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de procesos, normalización de resultados y normalización de habilidades. El hospital se caracteriza por utilizar el último de los mecanismos, la normalización de las habilidades; mediante este mecanismo se especifica el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo, normalización que se complementa con un período de aprendizaje práctico y adoctrinamiento.

La descripción del hospital como una burocracia profesional, se debe a que su trabajo es predecible, pero a diferencia de las burocracias maquinales donde se puede normalizar los procesos de trabajo y supervisar los mismos, los hospitales contratan a profesionales para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un amplio grado de control sobre su propio trabajo. De esta forma el médico (o si se prefiere el servicio médico) dispone de una amplia autonomía y capacidad de decisión sobre la forma de trabajo, dada la dificultad de utilizar adecuadamente el resto de los mecanismos de coordinación señalados.

Profundizando algo más en las características de los hospitales, se pueden diferenciar tres tipos de procesos o actividades productivas que se desarrollan en diferente medida (García y Ventura 1997). Los procesos tipo I agrupan todas aquellas actividades rutinarias (asistenciales o de apoyo) de las que se puede afirmar con certeza la eficacia de las mismas. Los procesos tipo II en cambio, reflejan aquellas actividades de naturaleza compleja, protocolizada en cierto grado, pero no exentas de incertidumbre relativa a la identificación precisa de las situaciones que exigen su aplicación, si bien dicha incertidumbre se encasilla en contingencias para las cuales el profesional sanitario dispone de un conjunto de programas normativos para el diagnóstico y el tratamiento. Por último los procesos tipo III tienen como primera misión configurarse a sí mismos como procesos eficaces, dado que existen demandas de atención sanitaria para las que no se conocen procesos cuya eficacia haya sido probada empíricamente.

Cada tipo de proceso conlleva unas exigencias diferentes. Así la búsqueda de la eficiencia en el uso de los recursos asignados debe ser el elemento prioritario para los procesos cuya eficacia está probada y recíprocamente lograr la eficacia en el diagnóstico y el tratamiento pasa a ser prioritario cuando se desconoce la forma de adecuada de actuar (nuevas patologías, nuevos tratamientos para patologías conocidas). Si bien conviene destacar que la gran mayoría de la actividad asistencial prestada se corresponde con los procesos tipo II, que requieren una adecuada combinación de medidas tendentes a asegurar la máxima efectividad posible y la eficiencia en el uso de los recursos asignados, equilibrio que dista de ser fácil de lograr (Cuadro 1).

Cuadro 1: Tipos de procesos y estructuras organizativas

Estructuras organizativas	Tipo de proceso	Instrumento coordinador	Naturaleza	Mecanismo de control	Condiciones ideales de funcionamiento
Burocracia Maquinal	I	Normalización de procesos de trabajo	Medios y fines especificados en detalle	Jerárquico y normalizado	Tareas sencillas y previsibles
Burocracia Profesional	II	Normalización de habilidades	Fines especificados y medios alternativos	Negociación Dirección por objetivos (DPO)	Tareas complejas pero protocolizadas. Ej. Tratamiento de patologías convencionales
Adhocracia	III	Adaptación mutua	Fines generales especificados y medios sin determinar	Mecanismos de coordinación flexibles	Tareas complejas y novedosas (no previsibles) Nuevas patologías

Las burocracias profesionales se corresponden en términos de poder con una meritocracia, caracterizada por que el poder se desliza hacia los profesionales que controlan el recurso más valioso y básico para el funcionamiento de la organización, esto es el conocimiento especializado. Además, en la medida que el resultado final de la actividad organizativa no sea la consecuencia de interdependencias secuenciales o recíprocas entre diversos departamentos, sino más bien la suma de las actividades de los diferentes departamentos o unidades que la componen, cada unidad funcional (departamento o servicio) buscará la optimización de sus recursos frente a los de los demás, lo cual desata los comportamientos políticos o actividades de influencia (Ejercer influencias y presiones para lograr una mayor asignación de recursos, sobre todo en ausencia de medidas precisas del rendimiento profesional).

La situación descrita en términos de poder como meritocracia se ha ido modificando paulatinamente debido a que las autoridades

sanitarias responsables del cumplimiento de objetivos globales del sistema sanitario han ido introduciendo medidas tendentes a controlar el crecimiento del gasto sanitario y la calidad de los servicios prestados. Ello ha generado una alteración del status quo previo en tanto en cuanto al poder de los profesionales (meritocracia) se contraponen el poder creciente de las autoridades sanitarias y gerencias. Esta situación se puede definir como una Arena Política que conlleva un conflicto permanente pero de intensidad moderada, pero posibilita la supervivencia de la organización, no exento de momentos de fuerte confrontación. En síntesis el colectivo médico ha visto amenazada en parte su autonomía y capacidad decisoria por las normas y controles que las autoridades sanitarias introducen a fin de mantener los resultados de los centros asistenciales dentro de los límites fijados por el poder político.

La oferta sanitaria: Recursos y capacidades

Finalmente, en este apartado se efectúa una descripción e interpretación de la oferta asistencial utilizando conceptos de la teoría de Recursos y Capacidades. La oferta de medios asistenciales puede entenderse como el conjunto de activos de diferente naturaleza que posibilitan la prestación de atención sanitaria. Dichos activos pueden ser clasificados en recursos tangibles y recursos intangibles. Los recursos tangibles se dividen a su vez en recursos físicos (edificios, equipamientos, terrenos, etc.) y recursos financieros. Los recursos intangibles se caracterizan por estar basados en el conocimiento (información cuya validez ha sido probada) y pueden ser divididos en recursos tecnológicos, reputación y recursos humanos. La tecnología en sentido amplio incluyendo el *Know how* es un aspecto clave en el desarrollo de la medicina moderna; el dinamismo de las innovaciones en este campo obliga a disponer de capacidad de absorción y flexibilidad para incorporar los continuos avances que se producen. La reputación es un activo intangible que se genera a medida que los clientes de una organización reciben los servicios de la misma y experimentan un conocimiento positivo con los mismos. La reputación de las instituciones sanitarias puede ser entendida como capital confianza, y su importancia es determinante en la viabilidad de las mismas. Finalmente, los recursos humanos, o dicho de forma más precisa el capital humano hace referencia a los conocimientos y habilidades de los profesionales de la sanidad (educación recibida, experiencia acumulada, habilidades poseídas). El potencial de conocimientos a nivel individual es una condición necesaria pero no suficiente para asegurar la contribución de dichos recursos a los

finés de las organizaciones en que prestan sus servicios. En este sentido la motivación y la cultura dominantes juegan un papel decisivo. Cada vez es más importante la capacidad de trabajo en equipo y las actitudes sociales y psicológicas para completar las habilidades profesionales y técnicas.

Una vez identificados y clasificados los recursos de forma aislada se requiere integrar los mismos para llevar a cabo las diferentes actividades que justifican la existencia de las instituciones asistenciales. Las capacidades o competencias de una organización hace referencia a la integración de diferentes recursos mediante pautas organizativas para llevar a cabo actividades productivas. Así el trabajo de un cirujano no puede realizarse sin un anestésista, personal de enfermería, instrumental quirúrgico, tecnología de imagen, banco de sangre y otros recursos.

Las organizaciones a medida que aumentan su complejidad se caracterizan por la existencia de una arquitectura de capacidades o competencias, que van desde las más sencillas a las más complejas. Así la capacidad de realizar transplantes a nivel nacional requiere la coordinación de un amplio conjunto de recursos o capacidades de orden inferior, mediante pautas organizativas preestablecidas. Similarmente la capacidad de un hospital para atender enfermedades del corazón depende de la integración de capacidades pertenecientes a diagnóstico de pacientes, cirugía cardiovascular, cuidados antes y después de la operación, y servicios administrativos de diferente naturaleza.

Resulta claro que las capacidades necesarias para integrar los servicios asistenciales de diferente naturaleza como la red de hospitales, los servicios de urgencia, la red de atención primaria, y todas ellas entre sí exigen niveles de coordinación y pautas organizativas de orden superior.

De lo dicho se desprende que la gestión de las organizaciones sanitarias es básicamente la gestión de conocimientos en un entorno cambiante, y que si bien el capital humano es el recurso básico, cada vez son más importantes las capacidades organizativas que aseguren la adecuada coordinación de diferentes activos para garantizar una medicina coste efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- GARCÍA, R. y J. VENTURA (1994) *La sanidad pública en el horizonte del año 2000. Economía y empresa en Asturias*. Madrid: Editorial Civitas.
- GROSSMAN, G. (1972) "On the Concept of Health Capital and the Demand for Health", *Journal of Political Economy*, 2 (March-April), pp. 223-255.
- MINTZBERG, H. (1978) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- ORTÚN, V. (1990) *La economía en sanidad y medicina: Instrumentos y limitaciones*. Barcelona: EUGE.
- ORTUN RUBIO, V. y G. LÓPEZ CASASNOVAS (2002) *Financiación capitativa, la articulación entre niveles asistenciales y descentralización de las organizaciones sanitarias*, Documento de trabajo 3. Fundación BBVA.
- SERRA RAMONEDA, A. (1993) *La empresa. Análisis económico*. Barcelona: Labor.

La difusión de las prácticas de responsabilidad social en las empresas multinacionales

Mariano Nieto Antolín

mariano.nieto@unileon.es

Universidad de León

Organización de Empresas

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

Este artículo se centra en el estudio de la dimensión internacional de la responsabilidad social corporativa (RSC). Se estudia el proceso de difusión que han experimentado las prácticas de RSC en el plano internacional, se identifican distintas concepciones de RSC y se analizan sus efectos sobre la eficiencia. Adicionalmente, se analizan los problemas específicos que plantea a las empresas multinacionales la adopción de criterios socialmente responsables.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Empresas Multinacionales, Grupos de interés.

This article focuses on the international dimension of Corporate Social Responsibility (CSR). The diffusion process of CSR practices in an international context is studied, and different views of CSR are identified. Moreover, this paper analyzes how CSR practices affect firm's efficiency and it also explores the specific problems multinational companies face when adopting socially responsible criteria.

Key words: Corporate Social Responsibility (CSR), Multinational Enterprises (MNEs), Stakeholders.

1. INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo en las empresas multinacionales (MNEs) y la consideración de la dimensión social y medioambiental de sus actividades ha adquirido una importancia notable en los últimos años. A pesar de que hay evidencia de los efectos positivos que inducen las MNEs en los países donde se instalan -estimulan el crecimiento económico y el desarrollo social, aumentan la cantidad y la calidad del empleo, facilitan la transferencia de nuevos conocimientos y tecnologías, intensifican la competencia, etc.-, con frecuencia su legitimidad es cuestionada por algunos sectores sociales. Tradicionalmente se acusa a las MNEs de desplazar a las empresas locales, emplear tecnologías que no siempre se adaptan a las características de los entornos de los países de destino, crear puestos de trabajo no cualificados con bajos salarios, contribuir a la llamada McDonalización de la sociedad, manipular los precios de transferencia para reducir los impuestos locales y abusar de su poder político y económico en los países de acogida (Kolk *et al.* 2006).

La imagen negativa que algunos grupos de interés perciben del conjunto de empresas multinacionales se ve reforzada cuando alguna de ellas realiza malas prácticas medioambientales o actúa de forma socialmente irresponsable. Por ejemplo, la mala gestión realizada por algunas MNEs -como Exxon o Union Carbide-Dow Chemical- de los accidentes en los que se han visto implicadas ha provocado catástrofes medioambientales -Exxon-Valdez, Bhopal- a cuyo recuerdo, difícil de borrar, su imagen siempre quedará vinculada. El impacto y la notoriedad de los comportamientos socialmente irresponsables de otras como Nestlé (caso de las leches maternizadas), Nike (empleo de mano de obra infantil) o Merck (caso Vioxx) han generado desconfianza y supuesto importantes pérdidas, no sólo para las empresas directamente implicadas, sino para toda la industria. Los últimos escándalos corporativos protagonizados por grandes empresas como Enron, Parmalt, o WorldCom han deteriorado la imagen de las MNEs ante amplios sectores sociales y han erosionado su legitimidad. Como ha señalado el premio Nobel de economía Joseph Stiglitz "para muchas personas las corporaciones multinacionales vienen a simbolizar los males de la globalización y otros dirían que son las principales causantes de sus problemas" (Stiglitz 2006: 241).

Para contrarrestar estos efectos en los últimos años las MNEs se han replanteado las relaciones que mantienen con los principales grupos sociales en los entornos en los que desarrollan sus actividades. Los directivos de las MNEs, además de atender a los intereses de los accionistas

(*shareholders*), han comenzado a tener en cuenta y a satisfacer las expectativas de otros grupos de interés (*stakeholders*), como los formados por los empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, inversores, miembros de la comunidad local y algunas influyentes ONGs. Así, para satisfacer las expectativas de los grupos preocupados por el medioambiente, numerosas empresas han puesto en marcha programas de eficiencia energética para reducir las emisiones de CO₂ o han diseñado sistemas logísticos de retorno para reciclar sus productos cuando éstos finalizan su ciclo de vida. En respuesta a la creciente demanda de productos éticos y ecológicos en algunos mercados, como el alimentario o el textil, las empresas han incorporado atributos medioambientales y sociales en sus productos y procesos. En la industria farmacéutica y cosmética se han limitado las pruebas con animales como consecuencia de las exigencias de los colectivos preocupados por su bienestar. Para reforzar su legitimidad ante las comunidades locales las empresas promueven una gran variedad de acciones sociales, culturales, educativas, sanitarias, etc. Todas estas iniciativas y otras muchas constituyen lo que en la actualidad se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

2. EL CONCEPTO DE RSC

La RSC engloba un conjunto heterogéneo de políticas y acciones que promueven las empresas de forma voluntaria con el objetivo de satisfacer las expectativas de los grupos de interés (Bondy *et al.* 2008). Desde una perspectiva económica, la RSC puede entenderse como el compromiso que asumen las empresas de contrarrestar el efecto de las externalidades negativas (p.e. contaminación medioambiental) que generan sus actividades. En este sentido la RSC refleja la percepción que tienen los directivos de los efectos sociales y medioambientales de las actividades que realizan sus empresas y las restricciones que se imponen voluntariamente para amortiguarlas (Sethi 1990).

El concepto de responsabilidad social corporativa o RSC (*Corporate Social Responsibility* o *CSR*) se solapa y compite con otros conceptos y términos como los de responsabilidad social de la empresa o RSE, ética empresarial (*business ethics*), ciudadanía empresarial (*corporate citizenship*), empresa sostenible (*corporate sustainability*), filantropía empresarial (*corporate philanthropy*), transparencia y rendición de cuentas (*corporate accountability*), *environmental, social and governance issues* (ESG) y otros muchos que se emplean igualmente para hacer referencia a

los compromisos sociales y medioambientales que las empresas asumen con la sociedad.

Actualmente coexisten numerosas y, en apariencia, contradictorias interpretaciones de lo que representa la RSC. Sin embargo, en la mayor parte de ellas subyacen tres aspectos relevantes (Nieto 2005):

- La RSC es de carácter voluntario. Esto significa que cuando las empresas informan de sus políticas y acciones de RSC están comunicando a los grupos de interés que voluntariamente han decidido ajustar su comportamiento no sólo a lo establecido por los preceptos legales y los principios económicos, sino también a las normas, valores y expectativas sociales que predominan en su entorno.
- La RSC implica modificar el proceso de toma de decisiones al añadir a los criterios de eficiencia económica la consideración del impacto ambiental y social de las actividades de la empresa.
- La RSC supone modificar el diseño tradicional de la estructura de gobierno corporativo de la empresa. Se pasa de una relación bilateral entre accionistas y directivos (enfoque *shareholders*) a otra multilateral en la que participan todos los grupos de interés, que incluye accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, inversores y comunidad local (enfoque *stakeholders*).

La incorporación de criterios de RSC en el gobierno y la dirección de las empresas no es una tarea fácil ya que requiere desarrollar procesos y estructuras que permitan controlar los costes de agencia entre la dirección y los grupos de interés (Luo 2005). No obstante, el número de empresas que ha decidido adoptar principios de RSC crece sin cesar. De esta forma persiguen reforzar su legitimidad y aumentar la credibilidad de sus decisiones e informes.

Las compañías más reputadas internacionalmente han sido las primeras en informar, a través de informes corporativos, del impacto que sus actividades tienen sobre los principales grupos de interés y en comunicar las iniciativas que emprenden para mejorar su entorno social y el medioambiente. En el Cuadro 1 se recogen datos que muestran cómo ha aumentado el porcentaje de MNEs que elabora informes de sostenibilidad.

Cuadro 1: Indicadores de la difusión de las prácticas de RSC

Estudio / Muestra	Empresas que elaboran informes de RSC (%)					
	1999	2002	2005	2006	2007	
Estudio: KPMG (2005) Muestra: 250 MNEs [Global Fortune 250]	35	45	52 64 *			
Estudio: KPMG (2005) Muestra: 1100-1900 [100 mayores empresas de cada país x N° de países]	24	23	33 41 *			
Estudio: Deloitte (2007) Muestra: 100 MNEs [FTSE-100]		21 56 *		69 80 *		
Estudio: WestLB (2007) Muestra: 1800 MNEs [DJ-STOXX Global 1800]						44
Estudio: WestLB (2007) Muestra: 180 mayores MNEs del DJ-STOXX G 1800						82
	Empresas que elaboran informes de RSC (n°)					
Empresas que han suscrito los principios del Global Compact	-	286	1.806	3.246	4.821	
Empresas que elaboran informes RSC según modelo GRI	20	150	750	850	1.000 (aprox.)	
Empresas que elaboran informes RSC según la norma SA8000	38	191	881	1.200	1.375 (aprox.)	

(*) Informe RSC incluido en memoria financiera

Fuente: Elaboración propia a partir de Deloitte (2007), KPMG (2005), WestLB (2007), GRI (www.globalreporting.org), SAAS

El estudio realizado por KPMG en 2005 indica que más de la mitad (52%) de las 250 mayores MNEs recogidas en el Global Fortune 250 presentaba informes sobre sus actividades de RSC. Estos porcentajes son similares a los que ofrecen otros estudios recientes realizados por las consultoras WestLB (2007), sobre las 1.800 empresas listadas en el Dow Jones Stox Global 1800 y Deloitte, sobre las 100 mayores empresas de Reino Unido incluidas en el índice FTSE-100.

Estos datos indican que las iniciativas en el ámbito de la RSC se han intensificado en los últimos años, lo que supone un cambio importante en los principios que orientan la estrategia y el gobierno de las empresas. Si esta tendencia se mantiene y no pasa de moda, como ha ocurrido con otros enfoques en la dirección de empresas, probablemente estemos asistiendo al comienzo de una nueva etapa en el desarrollo económico, caracterizada por que las empresas han comenzado a asumir nuevas responsabilidades sociales y medioambientales más allá de su responsabilidad económica fundamental.

3. DIFERENTES VISIONES DE LOS EFECTOS DE LA RSC

La trascendencia de los comportamientos socialmente responsables ha reabierto el viejo debate sobre la conveniencia de que las empresas asuman compromisos más allá de los establecidos por las leyes y la racionalidad económica.

3.1. *La RSC como fuente de ineficiencias*

Tradicionalmente se ha señalado que adoptar criterios de RSC para satisfacer los objetivos de grupos de interés distintos de los accionistas va en contra de los principios de racionalidad económica y genera ineficiencias. Milton Friedman resume este argumento en un célebre artículo publicado en *The New York Times Magazine* el 13 de septiembre de 1970 bajo el expresivo título "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". En este trabajo califica a la RSC como una doctrina subversiva y enfatiza que la única responsabilidad que tienen los directivos en una economía de mercado es emplear los recursos de sus empresas en aumentar los beneficios de los accionistas en el marco de la ley.

En la actualidad, numerosos académicos siguen cuestionando la eficiencia económica y social de las prácticas de RSC. Argumentan que

adoptar criterios de RSC para satisfacer los objetivos de grupos de interés distintos de los accionistas destruye valor y genera ineficiencias por varios motivos (Jensen 2001):

- Atender las demandas de todos los grupos de interés supondría hacerles partícipes de una redistribución de los beneficios que perjudicaría a los accionistas destruyendo valor. El enfoque *stakeholder* que subyace en la RSC pone en manos de los grupos de interés con mayor poder el control de los recursos de la empresa los cuales, probablemente, los asignarían discrecionalmente para satisfacer sus propios fines.
- Las prácticas de RSC pueden ser instrumentalizadas por los directivos para evitar el control por parte de los accionistas. Por ello, se ha señalado que la RSC puede resultar atractiva para los directivos ya que permite ocultar los comportamientos oportunistas.
- Adoptar voluntariamente criterios sociales o medioambientales por encima de lo establecido por la ley conlleva añadir restricciones que provocarían una asignación ineficiente de los recursos.
- La RSC también ha sido cuestionada por razones de tipo operativo. En este sentido, la objeción más seria que han recibido las teorías que justifican los comportamientos socialmente responsables se fundamenta en la imposibilidad de maximizar simultáneamente más de una función objetivo.
- Adicionalmente se ha señalado que los directivos están especialmente capacitados para adoptar decisiones en el ámbito económico (financieras, comerciales o productivas) y no tienen por que disponer de las habilidades necesarias para adoptar decisiones sociales.
- También hay que tener en cuenta que cuando los directivos dedican esfuerzos a tratar problemas RSC pueden desviar su atención de las actividades centrales de sus negocios.
- Por último, se ha señalado que el enfoque de RSC no está respaldado por una teoría sólida sino que es más bien un conjunto de ideas bien intencionadas pero disparatadas y por ello tampoco, cuenta con un conjunto coherente de prácticas (Baron 2001).

Según estos argumentos la difusión de las prácticas de RSC entre las empresas generalizaría las ineficiencias y, paradójicamente,

conduciría a un resultado contrario al buscado inicialmente: la disminución del bienestar social (Jensen 2001).

3.2. *La incorporación de la RSC en la estrategia empresarial*

La mayoría de estas críticas reflejan el problema de encajar los comportamientos cooperativos y altruistas típicos de la RSC en la lógica individualista que subyace en los supuestos de racionalidad de los modelos económicos tradicionales (Ghoshal 2005). Sin embargo, un creciente número de autores ha señalado en los últimos años que la RSC no tiene por qué ser incompatible con la racionalidad económica y la creación de valor. Esta idea está respaldada por abundante evidencia empírica que ha verificado la existencia de una relación positiva entre RSC y rentabilidad financiera (Fernández 2005). Después de revisar todas las investigaciones realizadas desde 1972, Margolis y Walsh (2003), han encontrado que en la mayoría de ellas se observa una correlación positiva entre rendimiento social (*social performance*) y financiero (*financial performance*). Asimismo, un meta-análisis llevado a cabo por Orlitzky *et al.* (2003) y que ha tenido en cuenta las 52 investigaciones más relevantes realizadas hasta la fecha, llega a la misma conclusión. Adicionalmente, en este trabajo se comprueba que la relación entre rendimiento social y financiero es bidireccional y simultánea.

Los principios de RSC constituyen, más que un conjunto de obligaciones, una fuente de oportunidades estratégicas que pueden evaluarse de la misma manera que otras inversiones empresariales (Davis 2005). Desde esta perspectiva los directivos actúan como agentes racionales cuando promueven iniciativas de RSC y si deciden invertir en RSC es porque consideran que es la mejor opción para la asignación de los recursos disponibles y sólo adoptarán la decisión cuando el valor actual de los rendimientos esperados compense el coste de la inversión (incluido el de oportunidad). Si las expectativas son correctas, la inversión en RSC puede ser tan rentable como cualquier otra. De acuerdo con este planteamiento la RSC es la prestación privada de un bien público y las empresas socialmente responsables son las que vinculan su contribución social a la obtención de algún rendimiento (aumento de ventas de productos, mejora de la reputación, etc.).

Las iniciativas de RSC pueden reportar beneficios a las empresas y crear valor por los tres motivos siguientes: (a) previenen la aparición de amenazas ya que facilitan el control de los riesgos sociales y

ambientales, (b) permiten explotar nuevas oportunidades y fuentes de ventaja competitiva en el ámbito social y medioambiental, (c) mejoran la eficiencia de la empresa reduciendo los costes de transacción.

3.2.1. Control de riesgos sociales y medioambientales

La incorporación de criterios de RSC en el gobierno de las empresas supone la puesta en marcha de procesos para identificar, evaluar y controlar las expectativas de los grupos de interés. Las iniciativas de RSC permiten alcanzar, a partir de los recursos disponibles, un grado aceptable de adecuación entre las acciones de las empresas y las expectativas de sus grupos de interés. De esta forma se amortiguan los conflictos y se elimina la amenaza de posibles acciones que puedan emprender en contra de las empresas los grupos que consideren que éstas tienen comportamientos socialmente irresponsables. En este sentido se ha comprobado que los comportamientos socialmente responsables (Baron 2001; Lyon y Maxwell 2006; Maxwell *et al.* 2000): (a) contribuyen a reducir riesgos en la medida que reducen la amenaza de regulación, (b) previenen presiones procedentes de otras empresas de la misma industria o asociaciones industriales, (c) evitan reacciones negativas de la opinión pública y de las asociaciones de consumidores, (d) eluden la atención de los activistas y de las ONGs y (e) eliminan la posibilidad de posibles boicots por parte de los consumidores.

Al controlar los riesgos sociales y medioambientales de las empresas, la RSC contribuye indirectamente a reducir otros costes. La formalización de las prácticas de RSC indica que las empresas tienen establecidos sistemas de control interno rigurosos, los cuales constituyen una garantía para las entidades financieras -reducen el coste de financiación- y para las empresas aseguradoras -reducen las primas-. También, los códigos de conducta y los procedimientos internos derivados de la aplicación de los principios de RSC pueden proporcionar argumentos para la defensa de la empresa en el supuesto de que deba hacer frente a demandas legales por eventuales comportamientos negligentes y reducir, en su caso, el importe de las sanciones.

3.2.2. Explotación de oportunidades

Por otro lado, la RSC representa una opción estratégica que permite explotar las fuentes de ventaja competitiva en el ámbito social y medioambiental. Las prácticas de RSC pueden contribuir a reforzar la

estrategia de la empresa para conseguir y mantener una posición de ventaja competitiva (Barón 2001; McWilliams y Siegel 2001). En muchos casos las iniciativas de RSC pueden ser instrumentos adecuados para: (a) obtener contratos con empresas o gobiernos, (b) crear barreras de entrada a la industria, (c) facilitar el acceso a nuevos mercados, (d) diferenciarse de los competidores y (e) atraer a inversores y consumidores socialmente responsables (Bagnoli y Watts 2003).

También las prácticas de RSC facilitan la acumulación de activos intangibles y refuerzan la reputación de las empresas ya que transmiten a los grupos de interés una imagen positiva de responsabilidad y de compromiso con sus expectativas. Por ejemplo, las empresas que ofertan productos socialmente responsables refuerzan su imagen ante la sociedad, mostrando que sus actividades productivas se realizan bajo estrictos criterios éticos y socialmente aceptables y que son medioambientalmente sostenibles. De esta forma comunican a sus grupos de interés que se son conscientes del impacto de las externalidades negativas que generan sus actividades y que se esfuerzan en reducirlas. En general, las empresas socialmente responsables mantienen mejores relaciones no sólo con sus clientes, sino con el conjunto de la sociedad.

Las prácticas de RSC, también, pueden ayudar a reforzar los recursos internos de las empresas y mejorar la calidad del contexto competitivo en el que operan. Se ha reconocido que las empresas que orientan las prácticas de RSC hacia sus empleados mejoran el clima laboral, reducen el absentismo y los costes derivados de los conflictos laborales. Estas empresas resultan más atractivas ante sus empleados y, por ello, tienen una capacidad superior para atraer y conservar los recursos humanos más competentes. Adicionalmente, las prácticas de responsabilidad con proveedores, clientes y la comunidad local inciden directamente sobre aspectos clave del contexto competitivo de las empresas ya que mejoran la oferta de *inputs* especializados de alta calidad, potencian una demanda sofisticada y exigente, crean un entorno más productivo y transparente y mejoran los sectores relacionados y complementarios (Porter y Kramer 2002).

El compromiso social, además, puede ser origen de nuevas oportunidades empresariales en el ámbito de lo social y medioambiental. Las necesidades de lo que Prahalad (2005) ha denominado Base de la Pirámide BOP -es decir, la población mundial que cuenta con menores recursos y que habita en las regiones más pobres del planeta-, constituye una fuente inagotable de oportunidades. Se ha señalado que, explotando

este mercado potencial de enormes dimensiones, las MNEs pueden reforzar su propia prosperidad al tiempo que contribuyen a reducir la pobreza y el desarrollo económico de estos países.

3.2.3. Mejora de la eficiencia

La RSC permite a las empresas definir un marco estable de relaciones con sus grupos de interés, un marco que genera confianza, crea capital social, reduce los costes de transacción y mejora la eficiencia. Los principios que orientan las prácticas de RSC sirven para formalizar los compromisos de las empresas con la sociedad, transmiten credibilidad y refuerzan su legitimidad frente a los *stakeholders*. En cierta medida, las empresas obtienen, a través de ellos, la "licencia de la sociedad" para operar. Con los informes de RSC las empresas rinden cuentas a los principales grupos de interés, -reguladores, consumidores, empleados, acreedores, proveedores y la comunidad local- (Shearer 2002) y les informa de las decisiones estratégicas que pueden afectar significativamente a sus intereses (Luo 2005). La empresa desarrolla sus funciones más eficientemente cuando todos los *stakeholders*, que aportan recursos -capital, financiación, conocimientos, trabajo, servicios y entorno- cooperan compatibilizando sus objetivos a largo plazo.

Las prácticas de RSC generan confianza y facilitan la cooperación entre las empresas y la sociedad. Cuando la inversión en RSC se mantiene en el tiempo, la confianza se acumula creando un depósito de capital de carácter social. El capital social es un activo que refleja el grado de confianza que existe entre la empresa y los grupos sociales. Los entornos que gozan de un nivel elevado de capital social facilitan las relaciones económicas de la empresa con sus grupos de interés, estimulan la cooperación y tienen un elevado potencial para crear valor (Putnam 2003). La confianza hace que las relaciones de la empresa con sus grupos de interés sean más fluidas. Cuando estas relaciones son a largo plazo (relaciones laborales, contratos de aprovisionamiento con subcontratistas, adquisición de bienes de consumo duradero, operaciones de crédito, etc.), la confianza reduce el riesgo de comportamientos oportunistas y por lo tanto disminuye los costes de transacción y supervisión (Williamson 1993).

Los incentivos para invertir en RSC serán elevados en entornos donde la confianza que genera el capital social pueda tener un mayor efecto reductor sobre los costes de transacción (Spence 2002). Es

el caso de industrias donde hay asimetrías de información y el riesgo asociado a las transacciones es elevado, como en la industria farmacéutica, el sector financiero, el mercado de trabajo, etc.

Los criterios y principios de RSC que asumen las empresas permiten canalizar las expectativas y regular los comportamientos de los grupos de interés externos e internos haciéndolos compatibles con los intereses de la dirección. Los estándares éticos que subyacen en los principios de RSC no sólo obligan a la empresa, sino que también vinculan a todos los interesados. Los códigos en los que se formalizan los criterios y principios de RSC comprometen personalmente a todos los empleados y directivos, especialmente si se incluyen como un elemento más dentro del contrato de trabajo, y protegen a la empresa de eventuales comportamientos deshonestos.

En este sentido, estudios realizados recientemente han puesto de manifiesto que las prácticas organizativas que se derivan de aplicar los principales códigos de conducta sobre RSC mejoran la eficiencia de las MNEs. Permiten alcanzar el doble objetivo de cumplir con los principios establecidos en los códigos y, a la vez, proteger los activos de la empresa. El cumplimiento de las recomendaciones establecidas en códigos de RSC -como UN 2000 Global compact; ILO 1977 Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy; ILO 1998 Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, entre otros- refuerza la disciplina interna de la organización y mejora las relaciones con los grupos de interés (Béthoux *et al.* 2007).

3.3. *La instrumentalización de la RSC*

También se ha cuestionado la RSC desde una postura muy diferente a la de la racionalidad económica mencionada anteriormente, criticando la instrumentalización que hacen las MNEs de sus prácticas. Algunos autores ponen en duda que la RSC tenga una motivación altruista (Matten y Moon 2008) y enfatizan el carácter oportunista de alguna de las iniciativas como, por ejemplo, el Responsible Care Program puesto en marcha por la industria química (King y Lenox 2000). Se ha señalado que, una vez que son adoptados e implementados, los códigos de RSC se transforman en una herramienta más de gestión puesta al servicio de los intereses de la dirección. Fundamentalmente se critica que las prácticas de RSC se dirijan a comprometer -y de hecho a forzar- a los grupos de interés con el cumplimiento de los objetivos de la organización y se

afirma que la subordinación de la RSC a los intereses de la dirección de la empresas es un reflejo del proceso de "amoralización" de las cuestiones éticas en las organizaciones (Crane 2000).

Al aflorar conflictos de intereses entre los gobiernos nacionales y las MNEs, la globalización y la internacionalización de las actividades de la cadena de valor en la mayoría de las industrias han favorecido la instrumentalización de las prácticas de RSC. Se ha señalado que, en la actualidad, las MNEs operan en un entorno que se caracteriza por un vacío moral y legal en el que ellas mismas deben definir los límites de sus propios comportamientos. (Gond *et al.* 2007). Tampoco se cuenta con legislación aplicable internacionalmente, ni con instituciones que controlen el cumplimiento de las normas, ni existen mecanismos sancionadores. En este contexto, la autorregulación del comportamiento de las MNEs mediante la aplicación voluntaria de códigos RSC, sin control externo, puede que no contribuya a corregir las ineficiencias sociales.

4. LAS PRÁCTICAS DE RSC EN LAS MNEs

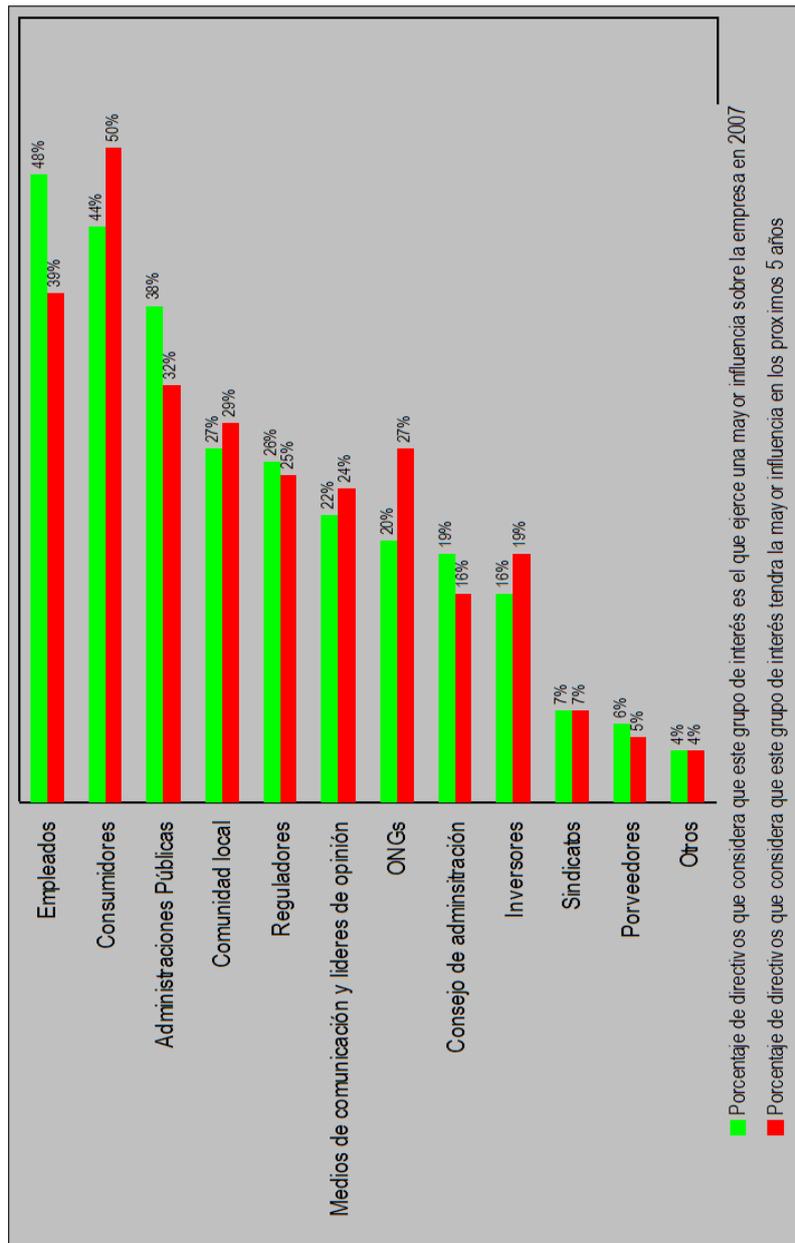
Las dificultades que plantea la incorporación de criterios de RSC en el gobierno corporativo de cualquier empresa se amplifican en el caso de las MNEs. Debido a su naturaleza, el diseño e implementación de las estrategias de RSC en las MNEs plantea dos problemas específicos que no tienen las empresas nacionales: (a) ¿cómo identificar y evaluar las expectativas de numerosos y diversos grupos de interés? y (b) ¿cómo equilibrar la adaptación local y la coordinación global de las actividades de RSC?

4.1. *Diversidad de grupos de interés*

Las MNEs están constituidas por una compleja de red de unidades organizativas dispersas en numerosos países (subsidiarias) coordinadas desde una unidad localizada en el país de origen (oficina central). El hecho de que las MNEs desarrollen sus actividades en países con entornos institucionales muy diferentes obliga a tener en cuenta numerosos y heterogéneos grupos de interés. Por un lado, deben tener en cuenta a todos los grupos de interés locales, tanto los más próximos a la oficina central (accionistas, empleados, consumidores, proveedores, comunidad local y el medio ambiente), como los de las subsidiarias de

todos los países. También deben considerar a los grupos de interés que operan globalmente, como las instituciones supranacionales (Naciones Unidas, OECD, Comisión Europea, etc.), ONGs de proyección internacional, el medioambiente global y las comunidades locales en los países en vías de desarrollo (conocidos como *stakeholders* silenciosos).

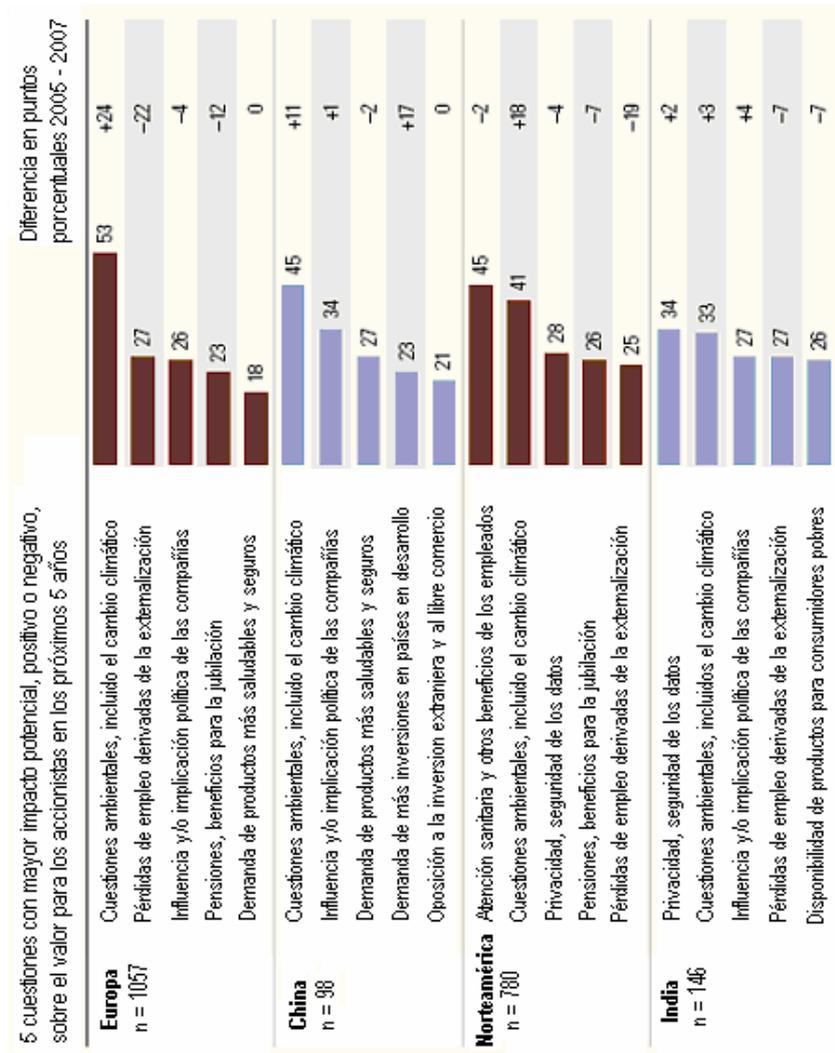
Gráfico 1: Influencia de los grupos de interés



Fuente: McKinsey (2007) *Shaping the new rules of competition UN global compact participant mirror*.

De acuerdo con el informe elaborado por McKinsey en 2007, los empleados y los clientes son los grupos que ejercen una mayor presión sobre las MNEs y, previsiblemente, la influencia de estos últimos aumentará en los próximos cinco años (Gráfico 1). Los valores de la población de los países desarrollados han ido evolucionando hacia posturas menos materialistas, lo que ha modificado las preferencias de los consumidores. El hecho de que la demanda de productos con etiquetas "socialmente responsables" (ecológicos, orgánicos, saludables, naturales, etc.) esté aumentando en estos países a una tasa muy superior a la del resto de productos confirma esta tendencia.

Gráfico 2: Expectativas de los grupos de interés



Fuente: McKinsey (2007) *Shaping the new rules of competition UN global compact participant mirror*.

Las MNEs no sólo atienden a un mayor número de grupos de interés, sino que, además, las expectativas de éstos son muy heterogéneas. Las expectativas de los grupos de interés, de la misma forma que los valores y las normas sociales, son diferentes en cada país y varían a lo largo del tiempo. El nivel de desarrollo y el marco institucional -sistema jurídico, nivel de protección social, regulación del mercado de trabajo, legislación medioambiental, valores culturales, etc.- configuran visiones divergentes de los compromisos que deben asumir las empresas con la sociedad (Maignan y Ralston 2002). Por ello las expectativas de los grupos de interés en países que cuentan con una amplia cobertura social no priorizan las prestaciones sociales por parte de la empresa. El Gráfico 2 muestra cómo las valoraciones que hacen los directivos sobre las expectativas de los grupos de interés son diferentes en cada entorno geográfico.

Las MNEs deben considerar que las expectativas de los grupos de interés pueden diferir tanto en el tiempo como en el espacio y, por ello, deben desarrollar iniciativas de RSC adaptadas a las condiciones de cada país y revisarlas periódicamente. Por esta razón, además de la obligación de ajustar los informes financieros a la legislación y las normas contables de cada uno de los países en los que operan, a la hora de elaborar las memorias de RSC las MNEs tienen el problema de procesar una variedad mayor de información.

4.2. Adaptación local vs. coordinación global

La estrategia de RSC de las MNEs tiene como principal objetivo legitimar sus actividades en los países en los que operan. La legitimidad es un status que conceden los agentes sociales y, por consiguiente, una MNEs se legitimará cuando sus valores y acciones sean congruentes con los valores y las expectativas de los grupos de interés de todos los entornos donde opera. Para dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés, las MNEs deben desarrollar iniciativas de RSC adaptadas a las condiciones locales y, a la vez, coordinar todas las actividades de forma que mantengan coherencia interna y refuercen la estrategia de RSC a nivel global. Es decir, deben demostrar lealtad a todos los grupos de interés locales y, al mismo tiempo, construir un sistema de valores integrado globalmente. Este problema es similar al dilema central que tienen que resolver las MNEs para llevar a cabo la mayor parte de sus

actividades: equilibrar la adaptación local (*local responsiveness*) con la coordinación global (*global integration*).

La decisión sobre el grado de adaptación de las prácticas de RSC a las condiciones de los entornos locales está condicionada, entre otros, por los siguientes aspectos:

- Aumentar la adaptación local supone flexibilizar los criterios de RSC y, con frecuencia, fijar niveles de cumplimiento de estándares muy bajos, lo que puede tener efectos negativos para la imagen de la empresa y reducir su legitimidad.
- Para adaptar las prácticas de RSC a las exigencias de los entornos locales es necesario que la oficina central delegue en las subsidiarias las tareas de evaluar los grupos de interés locales, decidir qué expectativas atender y diseñar las acciones adecuadas. Esto supone que la oficina central deberá asumir unos mayores costes para procesar la información necesaria para coordinar y controlar las actividades desarrolladas por todas las subsidiarias.
- A medida que aumente la adaptación local de las prácticas de RSC, los costes de agencia que tendrán que asumir los directivos de la oficina central para controlar a los directivos de las subsidiarias aumentarán.
- Cuanto mayor es el grado de adaptación local, más difícil es evaluar los rendimientos de las iniciativas locales de RSC. La independencia estratégica y organizativa con que cada subsidiaria define su estrategia de RSC provoca la aparición de prácticas muy heterogéneas y dificulta establecer criterios que permitan evaluarlas en relación a la estrategia global de RSC.

5. DIFUSIÓN INTERNACIONAL DE LA RSC

Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto que existen importantes diferencias internacionales en el nivel de desarrollo de la RSC. Estas diferencias vienen determinadas por ciertas características de los entornos institucionales de cada país, como el grado de aceptación de los principios y códigos de RSC propuestos por organismos internacionales, la difusión de buenas prácticas de RSC, la demanda de productos socialmente responsables, el aumento de la inversión socialmente responsable, la elaboración de memorias de RSC por parte de empresas

reputadas, etc. La mayor parte de estos factores se encuentran recogidos en el Índice de Competitividad Responsable (Responsible Competitiveness Index o RCI) propuesto por Accountability para medir el grado en el que el entorno institucional de un país facilita e impulsa las prácticas de la RSC. Este índice se elabora a partir de 21 indicadores agrupados en tres bloques:

- Siete indicadores del *impulso político* (*policy drivers*) que reflejan la solidez de políticas públicas de fomento de las prácticas de responsabilidad empresarial: firma de convenios internacionales sobre medio ambiente, ratificación de derechos básicos de los trabajadores, rigidez del índice de empleo, reglamentación estricta sobre medio ambiente, control de emisiones de CO₂, empleo femenino y entorno fiscal responsable.
- Siete indicadores de la *acción empresarial* (*business action*) que indican el nivel de compromiso de las empresas con las prácticas de buen gobierno corporativo y la responsabilidad social y medioambiental: eficacia de consejo de administración, códigos éticos adoptados, igualdad salarial, solidez de las normas de contabilidad y auditoría, nivel de capacitación de los directivos, certificaciones ISO y accidentes laborales.
- Siete indicadores de la *presión social* (*social enablers*) del entorno político y social que impulsan a las empresas hacia las prácticas responsables: índice de percepción de la corrupción, orientación al cliente, libertad de prensa, transparencia en las transacciones, actividad de las ONGs, libertades civiles e impacto de la conservación del aire y del agua sobre las actividades empresariales.

Los países desarrollados, como se refleja en el Cuadro 2 son los que cuentan con un índice de competitividad responsable más elevado. Entre ellos destacan los países europeos ya que, además de ocupar las seis primeras posiciones, dominan los treinta primeros puestos en una relación aproximada de 2/3 (hay 19 entre los 30 primeros), lo que pone de manifiesto que las prácticas de RSC se desarrollan en entornos institucionales de alta calidad. Se ha comprobado que el índice de competitividad responsable (RCI) está correlacionado con otros conocidos indicadores internacionales de la calidad del entorno institucional como el Growth Competitiveness Index, elaborado por el World Economic Forum (con un coeficiente de correlación $R^2 = 0,85$) y el Doing Business del Banco Mundial ($R^2 = 0,53$). Este hecho corrobora que las prácticas

responsables son compatibles con elevados niveles de competitividad y que alcanzan un mayor nivel de desarrollo en entornos institucionales favorables a la actividad empresarial (Accountability 2007).

Cuadro 2: Índice de competitividad responsable en 2007

Ranking	País	Índice de Competitividad Responsable (RCI)	Impulso político	Acción empresarial	Presión social
1	Suecia	81,5	86,0	90,2	74,7
2	Dinamarca	81,0	89,9	86,9	76,6
3	Finlandia	78,8	83,9	84,1	76,7
4	Islandia	76,7	83,5	74,9	86,3
5	Reino Unido	75,8	88,8	75,9	76,6
6	Noruega	75,5	83,8	77,3	75,9
7	Nueva Zelanda	74,9	88,6	72,2	80,0
8	Irlanda	74,6	85,0	73,8	78,1
9	Australia	73,0	82,7	73,6	73,3
10	Canadá	73,0	83,7	72,5	74,8
11	Alemania	72,7	81,8	74,8	70,1
12	Holanda	72,6	81,6	75,0	69,5
13	Suiza	72,5	87,8	74,5	65,7
14	Bélgica	71,9	86,1	70,1	73,0
15	Singapur	71,3	83,7	74,4	63,5
16	Austria	70,9	84,1	71,6	67,2
17	Francia	70,1	76,9	69,2	73,6
18	EEUU	69,6	72,6	72,1	68,6
19	Japón	68,8	80,7	68,9	65,7
20	Hong Kong	68,3	84,5	68,9	60,6
21	Portugal	65,9	79,2	63,1	65,7
22	Estonia	65,0	73,5	67,4	73,0
23	Eslovenia	64,1	76,0	61,3	63,7
24	Chile	64,0	80,3	65,4	67,9
25	Malasia	63,7	82,3	68,4	59,2
26	España	63,7	73,3	61,4	63,3
27	Corea	63,0	69,3	62,8	60,7
...
105	Etiopía	40,8	76,4	47,2	29,9
106	Bangladesh	39,8	74,3	40,6	40,1
107	Nepal	37,5	65,1	41,0	35,8
108	Chad	35,1	64,6	40,3	27,1

Fuente: A. MacGillivray, P. Begley, S. Zadek, Eds. (2007) *The State of Responsible Competitiveness 2007*. AccountAbility, Londres [www.accountability21.net].

5.1. Las MNEs socialmente responsables

Si las características del entorno institucional influyen en la difusión de las prácticas de RSC, es previsible que las empresas que operen en países con índices de competitividad responsable elevados tengan una mayor propensión a los comportamientos socialmente responsables. Por ello, la mayoría de los informes coinciden en señalar que las empresas europeas son más activas que las estadounidenses y las japonesas en la práctica de la RSC.

Cuadro 3: Las MNEs con mayor índice de RSC en 2007

Ranking	Empresas	Ranking Global Fortune	Índice de accountability	Índice de estrategia	Índice de gobierno corporativo	Índice de compromiso social	Índice de impacto medioambiental	Región
1	BP	4	75,2	82,9	85,4	73,7	58,9	Europa
2	Barclays	83	68,5	81,7	60,7	43,0	88,4	Europa
3	ENI	26	67,9	75,6	57,8	50,5	87,5	Europa
4	HSBC Holdings	22	67,2	93,0	66,4	59,5	50,0	Europa
5	Vodafone	95	66,3	88,1	70,9	81,9	24,6	Europa
6	Royal Dutch/Shell	3	66,0	81,2	78,9	68,1	35,7	Europa
7	Peugeot	68	63,7	85,4	65,9	28,6	75,0	Europa
8	HBOS	58	62,0	76,0	71,7	56,4	43,8	Europa
9	Chevron	7	61,6	64,2	55,2	39,5	87,5	América
10	DaimlerChrysler	8	60,1	81,6	66,6	48,5	43,8	Europa
11	Tesco	55	60,0	65,6	62,9	49,0	62,5	Europa
12	BASF	81	59,8	69,8	58,0	46,4	65,2	Europa
13	General Electric	11	59,1	67,9	53,9	26,1	88,4	América
14	ABN Amro	67	57,6	85,4	52,9	35,8	56,3	Europa
15	ING Group	13	56,9	78,4	59,9	50,9	38,4	Europa
16	E.ON	53	56,5	78,0	58,1	52,6	37,5	Europa
17	Statoil	78	56,1	66,2	61,9	34,0	62,5	Europa
18	Total	10	55,1	62,8	65,7	50,0	42,0	Europa
19	Repsol YPF	90	54,3	63,8	56,4	53,1	43,8	Europa
20	Électricité-France	63	54,3	82,3	47,3	50,0	37,5	Europa
21	Marathon Oil	92	54,2	52,9	45,3	31,1	87,5	América
22	General Motors	5	53,4	81,7	65,3	25,6	41,1	América
23	Telefónica	77	52,9	76,4	58,3	46,9	29,9	Europa
24	HP	41	52,6	84,7	54,5	40,1	31,3	América
25	Nestlé	56	51,7	73,6	52,4	27,2	53,6	Europa
26	Carrefour	32	50,1	77,7	48,9	30,2	43,8	Europa
27	Ford Motor	12	50,0	77,7	57,1	27,6	37,5	Europa
28	Petróbras	65	49,8	63,5	46,1	45,7	43,8	América
29	Matsushita	59	49,7	57,4	39,5	27,1	75,0	Asia
30	Thosiba	91	49,6	70,8	46,2	43,8	37,5	Asia

Fuente: Elaboración propia a partir de Accountability (2007) *Accountability Rating 2007*. London: Accountability & CSR Network [www.accountabilityrating.com].

Cuadro 4: Índice de RSC empresarial promedio por áreas geográficas en 2007

Empresas	Índice de accountability	Índice de estrategia	Índice de gobierno corporativo	Índice de compromiso social	Índice de impacto medioambiental
Europeas (49 empresas)	46,9	65,6	45,4	33,5	43,2
Asiáticas (15 empresas)	37,3	50,5	30,6	27,0	41,3
Americanas (36 empresas)	30,6	37,1	30,2	14,5	40,6
Total empresas G100 (100)	39,62	53,11	37,72	25,70	41,96

Fuente: Accountability (2007) *Accountability Rating 2007*. London: Accountability & CSR Network [www.accountabilityrating.com].

Gráfico 3: La información sobre RSC de las empresas listadas en el Dow Jones Stoxx Global 1800

	Cifra de empresas			Porcentaje de empresas (%)	
	Total	Con informe	Sin informe	Con informe	Sin informe
Total	1799	785	1014	43,64	56,36
Europa	606	357	249	58,91	41,09
Portugal	8	6	2	75,00	25,00
España	38	28	10	73,68	26,32
GB (con Bermuda)	178	119	59	66,85	33,15
Holanda	33	22	11	66,67	33,33
Finlandia	18	12	6	66,67	33,33
Francia	75	49	26	65,33	34,67
Italia	39	25	14	64,10	35,90
Grecia	11	7	4	63,64	36,36
Alemania	56	32	24	57,14	42,86
Noruega	14	7	7	50,00	50,00
Bélgica	12	6	6	50,00	50,00
Suiza	42	18	24	42,86	57,14
Dinamarca	15	6	9	40,00	60,00
Suecia	37	14	23	37,84	62,16
Austria	10	3	7	30,00	70,00
Irlanda	15	3	12	20,00	80,00
América	595	184	411	30,92	69,08
Canadá	50	27	23	54,00	46,00
Estados Unidos	545	157	388	28,81	71,19
Asia / Pacífico	598	244	354	40,80	59,20
Japón	420	196	224	46,67	53,33
Australia Pacífico	97	37	60	38,14	61,86
Resto de Asia	81	11	70	13,58	86,42

Fuente: Elaboración propia a partir de WestLB (2007) *GRI reporting: Aiming to uncover true performance*. SIRAN [www.siran.org/pdfs/WestLB_GRI_reporting.pdf]

En el ranking que Accountability elabora anualmente sobre el nivel de RSC de las MNEs incluidas en la lista *Fortune Global 100* (G100), las compañías europeas ocupan los primeros puestos (Cuadro 3) y

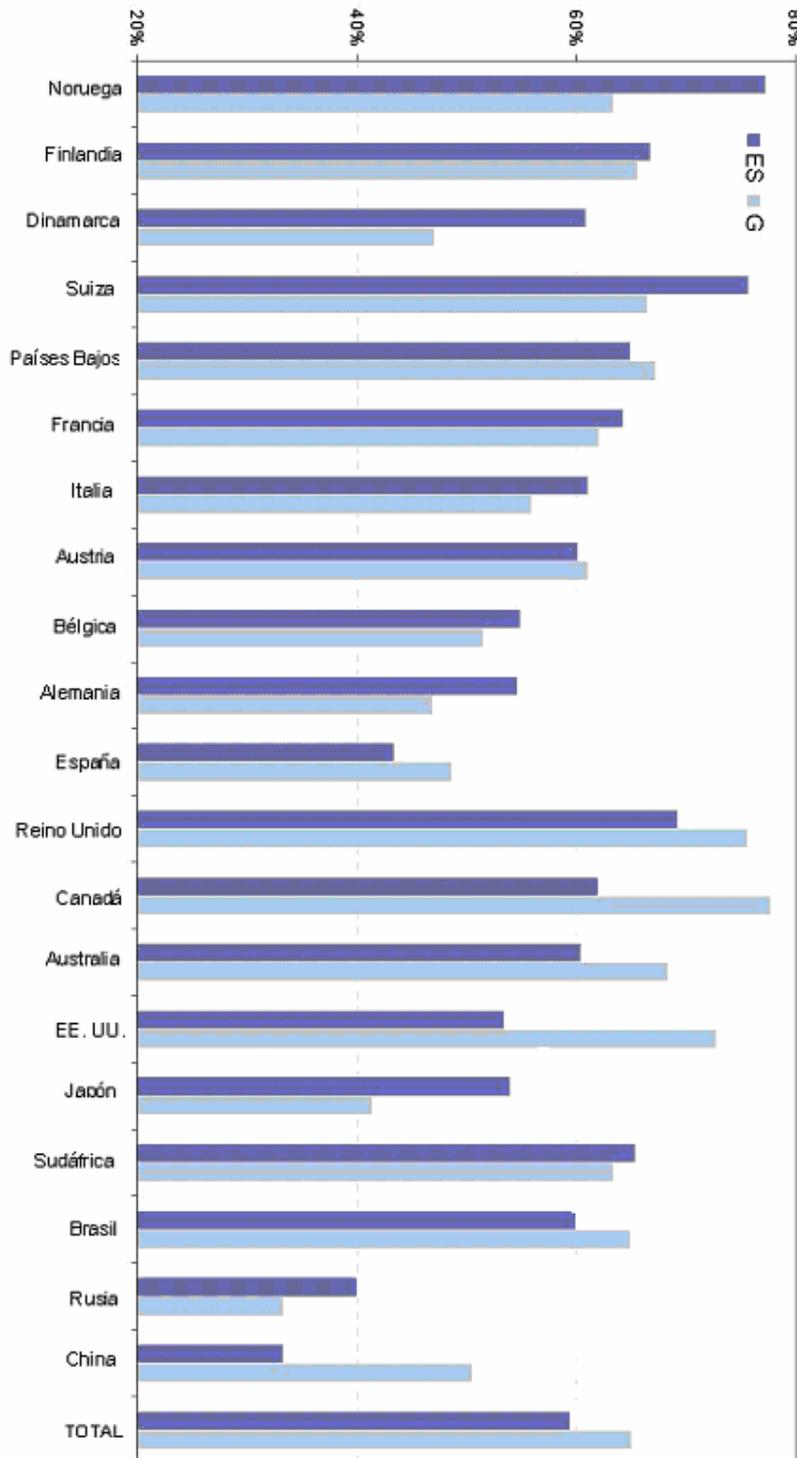
tienen valores promedios superiores en los cuatro indicadores (Cuadro 4). Este ranking ordena las empresas de acuerdo al valor de su índice de RSC (o Índice de Accountability), que se construye a partir de cuatro grupos de indicadores sobre: (a) el grado de ajuste de la estrategia de la empresa a los criterios de RSC, (b) la calidad de las prácticas de gobierno corporativo, (c) el compromiso social de la empresa con sus grupos de interés y (d) el impacto ambiental de las actividades de la empresa.

También el análisis de la consultora WestLB (2007) sobre las 1.800 empresas listadas en el índice Dow Jones STOXX Global 1800 -que mantiene una proporción fija de compañías europeas (600), americanas (600) y de Asia/Pacífico (600)- muestra una mayor intensidad en la prácticas de RSC de las MNEs europeas. Según este estudio, cerca del 44% de ellas (785) elabora memorias no financieras en las que informan de sus actividades en el ámbito medioambiental, social y de gobierno corporativo (*environmental, social y governance* o ESG). Casi la mitad del total de memorias ESG presentadas (el 46%), corresponde a empresas europeas, entre las que destacan las del Reino Unido, que elabora el 15% de las mismas. A pesar de que, en términos absolutos, las empresas del Reino Unido son las que más informes aportan (116), en términos relativos las portuguesas (75%) y españolas (73,68%) son las que muestran una mayor propensión a comunicar sus compromisos en materia de RSC (Gráfico 3).

Los informes realizados por otras consultoras arrojan resultados similares y matizan algunas conclusiones. Así, EIRIS ha explicado estas diferencias por la necesidad que tienen las empresas europeas de reaccionar a la presión ejercida por instituciones reguladoras y ONGs y atender a una sofisticada demanda de los mercados de consumo y de inversión socialmente responsables (EIRIS 2007). También un estudio de Goldman Sachs (2007) sobre empresas de cinco sectores ha comprobado que en la mayoría de los países europeos, al contrario de lo que ocurre en los países anglosajones (Reino Unido, EEUU, Canadá y Australia), el nivel de cumplimiento de los criterios sociales y medioambientales es superior al de los principios de buen gobierno corporativo (Gráfico 4).

Las diferencias en las prácticas de RSC reflejan el papel que desempeñan las empresas en el marco del entorno institucional en el que operan. Se ha señalado que, en Europa, la RSC está motivada por un consenso social que legitima las expectativas de los grupos de interés respecto al papel y la contribución que las empresas deben hacer a la sociedad. Las normas y valores imperantes en el marco institucional

Gráfico 4: Diferencias internacionales en los indicadores de rendimiento medioambiental-social (ES) y gobierno corporativo (G) en 2007



FFuente: Goldman Sachs (2007) *Global GS Sustain.*

europeo asignan de forma implícita a las empresas comportamientos socialmente responsables. Por ello la estrategia de RSC de las empresas europeas es menos deliberada que la de las norteamericanas y surge de forma espontánea como reacción al entorno. Por el contrario, los compromisos en RSC de las empresas norteamericanas se manifiestan de forma explícita en sus políticas, programas y estrategias. Las iniciativas de RSC están motivadas por la necesidad de dar respuesta a las expectativas de los principales grupos de interés y son el resultado de una decisión voluntaria, deliberada, con frecuencia estratégica, que busca aprovechar una oportunidad (Matten y Moon 2008).

5.2. Principios y códigos

La práctica de la RSC es un proceso que conlleva, por parte de la empresa, la realización de tres actividades: (a) definir los principios y criterios de RSC que se van a adoptar, (b) informar a los grupos de interés de las actividades de RSC realizadas y (c) establecer procedimientos de auditoría externa para certificar ante los grupos de interés el grado de cumplimiento de los criterios de RSC. Las MNEs abordan estas tres actividades de formas muy diferentes.

Respecto al primer aspecto hay que señalar que no existe consenso sobre cuáles son los principios de RSC ni se dispone de un código estándar armonizado a nivel internacional que delimite los comportamientos socialmente responsables. Por el contrario, se ha producido una proliferación de principios y códigos que abordan diferentes aspectos de la RSC, como los relacionados con el gobierno corporativo, las condiciones de empleo, el medio ambiente, la corrupción, etc. Las orientaciones que marcan estos códigos son declaraciones de principios muy generales que admiten una gran discrecionalidad en su aplicación, por lo que las prácticas de RSC a través de las cuales se implementan suelen ser muy variadas.

La gran heterogeneidad de códigos y la flexibilidad de aplicación que permiten sus principios reflejan las diferencias existentes entre los entornos institucionales de los países y las condiciones competitivas de las industrias. Mientras persistan esas diferencias es improbable que se produzca una convergencia en los principios y las prácticas de RSC. Se ha señalado, no obstante, que la mera existencia de estos códigos, algunos de los cuales ha alcanzado una gran difusión (Cuadro 5), está contribuyendo a reducir la dispersión en los modelos de RSC y ha limitado la discrecionalidad de los directivos.

Hay que tener en cuenta que, al limitar el comportamiento de las empresas, la adopción voluntaria de códigos y estándares internacionales de RSC, puede anular alguna de las fuentes de ventaja competitiva de las MNEs. Así, aunque uno de los objetivos de la estrategia de expansión internacional persigue explotar las oportunidades que ofrecen las diferencias entre los entornos nacionales en materia de regulación corporativa, protección medioambiental o condiciones laborales, las empresas que asuman los códigos de RSC renunciarán a estas fuentes de ventaja y se situarán en una posición de inferioridad respecto a sus competidores.

No obstante, en ciertas circunstancias la autorregulación y el cumplimiento de ciertos códigos de RSC armonizados internacionalmente pueden producir algunos efectos positivos como los que se mencionan a continuación:

- La certificación del cumplimiento de estándares internacionales de gestión medioambiental (como el ISO 14.000) o de responsabilidad social (SA 8000) facilita el comercio internacional al reducir el coste de gestionar la cadena de valor a nivel global.
- El establecimiento de estándares universales reduce la proliferación de normas nacionales, industriales o específicas de ciertos grupos de clientes, las cuales incrementan los costes de las MNEs, que deben adaptar su oferta a sus requerimientos.
- La certificación del cumplimiento de los estándares internacionales por parte de los proveedores reduce el coste de control por parte de las MNEs en la cadena de suministro global.
- Las empresas proveedoras de las MNEs, especialmente las localizadas en países emergentes con bajos niveles de regulación mejorarán la calidad del entorno institucional al adaptarse a los estándares internacionales exigidos por sus clientes.

5.3. Modelos de informes y normas de acreditación

La estructura de los informes a través de los cuales las MNEs comunican sus prácticas de RSC a los grupos de interés es muy heterogénea, lo que dificulta el seguimiento y el control de los avances conseguidos por cada empresa y establecer comparaciones entre ellas. No obstante, en los últimos años ha aumentado el número de empresas que ha adaptado la estructura de sus informes sobre RSC a alguno de los modelos propuestos (Cuadro 6).

Cuadro 6: Modelos para la elaboración de informes de RSC y normas de acreditación

Modelos y normas	Características
Sustainability Reporting Guidelines (GRI G3)	<ul style="list-style-type: none"> • Tercera versión de la guía para la elaboración de informes de RSC propuesta por GRI (Global Reporting Initiative). Es el resultado de una iniciativa puesta en 1999 por el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES). Consta de un conjunto de normas sobre el contenido de la memoria, sugerencias de indicadores básicos de rendimiento (económico, medioambiental y social) y procedimientos para asegurar la calidad de la información. • En 2007 habían adoptado el estándar GRI unas 1000 empresas. • www.globalreporting.org
AccountAbility 1000 (AA1000)	<ul style="list-style-type: none"> • Normas desarrolladas por la organización consultora AccountAbility en 1999 que establecen principios, procesos de RSC y guías prácticas para la elaboración de informes. • www.accountability.org.uk
Social Accountability 8000 (SA8000)	<ul style="list-style-type: none"> • Norma propuesta en 1997 por SAI (Social Accountability International) que establece procedimientos que permiten auditar y certificar el cumplimiento de criterios de RSC. • En 2007 se habían certificado con esta norma unas 1400 empresas de 66 países. • www.sa-intl.org
Normas ISO 1400 de gestión medioambiental.	<ul style="list-style-type: none"> • Familia de normas de gestión medioambiental desarrolladas por la International Standards Organisation (ISO) a partir de 1996 (última versión en 2004). Establecen directrices para implantar sistemas de gestión ambiental (ISO14001, ISO14004), auditorías ambientales (ISO14010, ISO14011, ISO14012), evaluación del rendimiento ambiental (ISO14031, ISO1432), análisis del ciclo de vida (ISO14040, ISO14041, ISO14042, ISO14043, ISO14047, ISO14048), etiquetas ambientales (ISO14020, ISO1421, ISO14024, ISO14025o III), medición de emisiones de gases de efecto invernadero (ISO14064, ISO14065). • www.iso.org/iso/home.htm
Normas ISO/WD 26000 de responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Normas en proceso de elaboración para la estandarización de asuntos relacionados con la RSC: cómo hacer operativos el concepto de RSC, identificación de los grupos de interés, asegurar la credibilidad de los informes de RSC, etc. Su publicación está prevista para 2010.

Fuente: Elaboración propia

El *Sustainability Reporting Guideline* desarrollado por la Foundation Global Reporting Initiative (GRI) es el estándar más difundido entre las MNEs. En la actualidad más de 1.000 empresas y organizaciones de 60 países han adoptado el modelo GRI para la elaboración de los informes RSC, entre las que se encuentran las cinco marcas de mayor valor -Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric y Nokia- y el 80% de las quince marcas más valiosas según el ranking elaborado por Interbrand.

Los informes sobre RSC hacen más transparentes a las empresas ante los grupos de interés porque ofrecen: (a) un resumen preciso de los comportamientos RSC que ha tenido la empresa en el pasado y (b) una evaluación del sistema de gestión actual y las actividades de RSC que desarrolla en la actualidad y que, probablemente, determinará su comportamiento en el futuro. Los informes de RSC proporcionan información de base a las auditoras (SAM, EIRIS) y a las agencias de *rating* para elaborar sus índices de RSC, como el *Dow Jones Responsibility Index* o FTSGood. Las empresas que consiguen entrar en estos índices demuestran su capacidad para crear valor en el futuro al tiempo que informan a los inversores socialmente responsables de que tienen un nivel de compromiso social y medioambiental elevado.

No obstante, como ha puesto de manifiesto la evaluación realizada por WestLB (2007) acerca de un millar de informes de RSC, su calidad está muy lejos del nivel que ofrecen las memorias financieras. La mayoría de los informes sobre RSC no cumplen los niveles mínimos en cuanto a amplitud de aspectos tratados, calidad de información y posibilidad de establecer comparaciones.

6. CONCLUSIONES

Probablemente las prácticas de RSC continuarán difundándose internacionalmente a medida que aumente la presión de los grupos de interés. Mientras persista la demanda de comportamientos socialmente responsables, las MNEs y sus directivos continuarán empleando criterios de RSC. Las expectativas de los grupos de interés, que se manifiestan a través del aumento de la presión reguladora y de la modificación de las pautas de la demanda en los mercados, obligarán a las empresas a incorporar progresivamente principios de RSC en sus procedimientos y rutinas de gestión.

Los factores externos son necesarios para estimular la RSC pero no suficientes. Para crear valor a largo plazo es imprescindible que, al mismo tiempo se mantengan las expectativas sobre la capacidad de la RSC. Si las prácticas de RSC permiten reducir riesgos y acumular intangibles, las empresas las incorporarán en sus estrategias.

Esto plantea una duda sobre el núcleo del concepto de RSC. Si el comportamiento de la empresa es el resultado de la presión de factores externos y se limita a satisfacer las expectativas de los grupos de interés, equilibrando sus objetivos con el objetivo último de seguir creando valor, la RSC no sería el reflejo de sus valores sino que entraría dentro de la racionalidad económica. De esta forma, los criterios de RSC se convierten en el instrumento que permite a las empresas canalizar las preferencias en materia de responsabilidad social de los grupos de interés, lo que cuestionaría la idea comúnmente aceptada de que los comportamientos socialmente responsables son aquéllos que van más allá del cumplimiento de los criterios legales y económicos.

Lo mismo se podría argumentar respecto a las oportunidades que presenta la adopción de prácticas de RSC en el interior de la empresa. La capacidad de la RSC para crear valor a largo plazo reduciendo riesgos y acumulando activos intangibles justifica su empleo bajo estrictos criterios de racionalidad y eficiencia.

Por último, señalar que la adopción e implantación de prácticas de RSC presenta problemas aún no resueltos. Unos afectan directamente a la dirección y organización interna de la empresa y su solución pasa por el desarrollo de nuevos sistemas de información que permitan incorporar los criterios de RSC en la toma de decisiones. Otros escapan del ámbito interno de la empresa y están relacionados con la generalización del empleo de mecanismos externos que permitan auditar el grado de cumplimiento de los criterios de RSC.

BIBLIOGRAFÍA

- ACCOUNTABILITY (2007) *Accountability Rating 2007*. Accountability & CSR Network [www.accountabilityrating.com].
- (2007) *The State of Responsible Competitiveness 2007*. Accountability [www.accountability21.net].

- BAGNOLI, M. and S.G. WATTS, (2003) "Selling to Socially Responsible Consumers: Competition and the Private Provision of Public Goods", *Journal of Economics and Management Strategy*, 12 (3), pp. 419-445.
- BARON, D.P. (2001) "Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, 10 (1), pp. 7-45.
- BÉTHOUX, E.; C. DIDRY and A. MIAS (2007) "What Codes of Conduct Tell Us: Corporate Social Responsibility and the Nature of the Multinational Corporation", *Corporate Governance: An International Review*, 15 (1), pp. 77-90.
- BONDY, K.; D. MATTEN and J. MOON (2008) "MNC Codes of Conduct: Governance Tools for CSR?", *Corporate Governance: An International Review*, forthcoming 2008.
- CRANE, A. (2000) "Corporate greening as amoralization", *Organization Studies*, 21 (4), pp. 673-696.
- DAVIS, I. (2005) "The biggest contract", *The Economist*, 26 Mayo, p. 87.
- DELOITTE (2007) *Corporate Responsibility reporting reaches all time high* [www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,sid%253D2833%2526cid%253D182646,00.html].
- EIRIS (2007) *The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges*. Ethical Investment Research Services [www.eiris.org/files/research%20publications/stateofrespbusinesssep07.pdf].
- FERNÁNDEZ GAGO, R. (2005) *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson.
- GHOSHAL, S. (2005) "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), pp. 75-91.
- GOLDMAN SACHS GLOBAL INVESTMENT RESEARCH (2007) *Global GS Sustain*. The Goldman Sachs Group, Inc. [<http://www2.goldmansachs.com>].
- GOND, J.P.; G. PALAZZO and K. BASU (2007) "Investigating Instrumental CSR through the Mafia Metaphor". *International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR), Research Paper Series No. 48-2007*. Nottingham, UK: Nottingham University Business School.
- JENSEN, M.C. (2001) "Value maximization, Stakeholder Theory, and the corporate objective function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 11 (3), pp. 8-21.

- KING, A.A. and M.L. LENOX (2000) "Industry Self-Regulation Without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program", *Academy of Management Journal*, 43 (4), pp. 698-716.
- KOLK, A.; R. VAN TULDER and B. WESTDIJK (2006) "Poverty alleviation as business strategy? Evaluating commitments of frontrunner Multinational Corporations", *World Development*, 34 (5), pp. 789-801.
- KPMG (2002) *KPMG International survey of corporate sustainability reporting 2002*. KPMG [www.kpmg.nl].
- (2005) *KPMG International survey of corporate responsibility reporting 2005*. KPMG [www.kpmg.nl].
- LUO, Y. (2005) "Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda", *Journal of International Management*, 11 (1), pp. 1-18.
- LYON, T.P. and J.W. MAXWELL (2006) "Greenwash: Corporate Environmental Disclosure Under Threat of Audit", *Working Paper*, Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan, EEUU.
- MACGILLIVRAY, A.; P. BEGLEY and S. ZADEK eds. (2007) *The State of Responsible Competitiveness 2007*. Londres: AccountAbility, [www.accountability21.net].
- MAIGNAN, I. and D.A. RALSTON (2002) "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations", *Journal of International Business Studies*, 33 (3), pp. 497-514.
- MARGOLIS, J.D. and P. WALSH (2003) "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), pp. 268-305.
- MATTEN, D. and J. MOON (2008) "Implicit and Explicit CSR A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 33 (2), pp. 404-424.
- MAXWELL, J.W.; T.P. LYON and S.C. HACKETT (2000) "Self Regulation and Social Welfare: The Political Economy of Corporate Environmentalism", *Journal of Law and Economics*, 43 (2), pp. 583-618.
- MCKINSEY&COMPANY (2007) *Shaping the new rules of competition UN global compact participant mirror*. McKinsey y Company [www.unglobalcompact.org/docs/summit2007/mckinsey_embargoed_until020707.pdf].
- MCWILLIAMS, A. and D. SIEGEL (2001) "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 117-127.

- MCWILLIAMS, A.; D. SIEGEL and P. WRIGHT (2006) "Corporate Social Responsibility: International Perspectives", *Journal of Business Strategies*, 23 (1), pp. 1-8.
- MCWILLIAMS, A.; D. SIEGEL and P.M. WRIGHT (2006) "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 1-18.
- NIETO, M. (2005) "La difusión de la RSC en la empresa española", *Economistas*, 106, pp. 32-45.
- ORLITZKY, M.; F.L. SCHMIDT and S.L. RYNES (2003) "Corporate social and financial performance", *Organization Studies*, 24 (3), pp. 403-433.
- PORTER, M.E. and M.R. KRAMER (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 12, pp. 56-68.
- PRAHALAD, C.K. (2005) *La fortuna en la base de la pirámide: Como crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. Barcelona: Granica.
- PUTNAM, R. Ed. (2003) *El declive del capital social*. Barcelona: Galaxia Gutenberg-Circulo de Lectores.
- SETHI, S.P. (1990) "An analytical framework for making cross cultural comparisons of business responses to social pressures: The case of the United States and Japan". L.E. PRESTON (ed.) *International and Comparative Corporation and Society Research*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 29-56.
- SHEARER, T. (2002) "Ethics and Accountability: From the for-itself to the for-the-other", *Accounting, Organizations and Society*, 27 (6), pp. 541-573.
- SPENCE, M. (2002) "Signalling in retrospect and the informational structure of markets", *American Economic Review*, 92 (3), pp. 434-459.
- STIGLITZ, J. (2006) *Cómo hacer que funcione la globalización*. Madrid: Taurus.
- WESTLB (2007) *GRI reporting: Aiming to uncover true performance*. Social Investment Research Analyst Network [www.siran.org/pdfs/WestLB_GRI_reporting.pdf].
- WILLIAMSON, O. (1993) "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, 36 (1), pp. 453-486.

Cambio en la naturaleza del negocio de las entidades de crédito españolas en la segunda mitad de la década de los noventa (1995-2000): Evidencia empírica, nuevos problemas y soluciones organizativas

Federico Marbella Sánchez

federico.marbella@unileon.es

Universidad de León

Organización de Empresas

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

Este artículo examina el comportamiento de algunos parámetros económicos claves de las entidades de crédito españolas en el periodo 1995-2000. Dicho examen pone de manifiesto la continua disminución del margen de intermediación y sus causas, así como el cambio en la naturaleza de negocio bancario en el que cede importancia la actividad tradicional de intermediación adquiriendo mayor peso el negocio financiero (Intervención en los mercados de capitales, monetarios, de derivados, etc.). La extensión del ámbito de actividad bancaria da lugar a nuevas y especializadas unidades estratégicas de negocios que operan en condiciones de información asimétrica. Ello hace

This paper examines the behaviour of several key economic parameters among Spanish finance companies over the period 1995-2000. This examination serves to highlight a continual decrease in margins for intermediaries and its causes. It also indicates the changes in the nature of banking business, in which the traditional function as intermediary is losing its prime place and financial business (intervention in capital, money, and derivatives markets and the like) is taking on a greater importance. This extension of the field of operations of the banking industry is giving rise to new specialized strategic business units operating in conditions

necesario contar con diseños organizativos que faciliten la coordinación, reduzcan costes de estructura y de agencia y permitan explotar y/o generar sinergias entre las tradicionales y las nuevas líneas de negocios.

Palabras clave: Entidades de crédito españolas, cambios en la naturaleza del negocio.

of asymmetry of information. This leads to a need for organizational frameworks facilitating co-ordination, reducing agency costs and allowing synergies between traditional and new lines of business to be generated and-or exploited.

Key words: Spanish finance companies, changes in the nature of business.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es describir algunos de los cambios que han experimentado las entidades de crédito españolas (bancos, cajas y cooperativas de crédito)¹ en la segunda mitad de década de los noventa, 1995-2000, en aspectos esenciales de su negocio, apuntar algunos de los nuevos problemas organizativos y las soluciones dadas en búsqueda de la eficiencia.

El modelo conceptual que sirve de hilo conductor es el que se recoge en la Figura 1 propuesto por Ballarín (1988) en el que partiendo de un esquema resumido de la cuenta de resultados de las entidades de crédito y de sus componentes se vincula el comportamiento de tales componentes al impacto que sobre los mismos ejercen determinadas fuerzas, denominadas "Palancas de gestión". Tales palancas se corresponden en gran medida con las fuerzas competitivas del esquema de Porter (1982).

El periodo elegido (1995-2000) cubre un espacio temporal suficiente para obtener una perspectiva aceptable y no es excesivamente amplio en un sector como el de las entidades de crédito en que los cambios se producen con gran celeridad y profundidad. A la vez este periodo coincide con un ciclo de bonanza económica y sin crisis importantes de las entidades de crédito, lo que permite observar una evolución no perturbada por fenómenos distintos de los del propio comportamiento del negocio financiero.

¹ Las empresas, objeto de análisis son el colectivo de bancos, cajas y cooperativas de crédito, que denominaremos "entidades de crédito" para distinguirlas de otros establecimientos financieros de crédito (S. de Crédito hipotecario, S. de Arrendamiento financiero, de Financiación, de Factoring).

Figura 1: Palancas de gestión en el sector de servicios financieros

Cuenta de resultados	Palancas de gestión
Ingresos financieros ←	Poder de negociación con los demandantes de fondos
- Gastos financieros ←	Poder de negociación con los proveedores de fondos
Margen financiero ←	Gestión del riesgo de intereses
+ Ingresos por servicios ←	Capacidad de innovación
Margen bruto	Coordinación
- Costes de transformación ←	Barreras de entrada (diferencias de coste)
Fondos generados	
- Amortización y provisiones ←	Gestión de riesgo de insolvencia
Beneficio bruto	
- Impuestos	
Beneficio neto	
- Dividendos ←	Política de capital
Beneficio retenido	

Fuente: Adaptado de Ballarín (1988).

Los aspectos que se analizarán para evidenciar el cambio son: el estrechamiento del margen financiero, la diversificación de las fuentes de ingresos, el esfuerzo en la contención de costes de transformación y la mejora de la solidez y solvencia financiera de tales entidades. Se ha optado por el análisis de estos aspectos por la relevancia para la configuración y dirección del negocio de tales entidades tratando de obtener una visión de conjunto lo más integrada posible de una realidad extremadamente amplia y compleja².

La información cuantitativa utilizada procede básicamente de los boletines estadísticos y económicos del Banco de España, que se nutren de la procedente de las cuentas y estados financieros que las entidades de crédito proporcionan a sus respectivos Organismos o Instituciones supervisoras y se contrasta los resultados en algunos aspectos con otras investigaciones.

² Una amplia revisión del estado actual de la investigación en temas de Dirección Estratégica Bancaria puede verse en Sanchís (2001).

2. EVIDENCIA EMPÍRICA DEL CAMBIO

Estrechamiento del margen financiero o de intermediación.

Uno de los elementos fundamentales para captar la evolución del núcleo central del negocio de las entidades de crédito es el comportamiento del margen financiero o de intermediación, determinado como diferencia entre los productos financieros obtenidos por los intereses de las operaciones de activo y los gastos financieros derivados de las operaciones de pasivo.

El *spread* o diferencial (margen de intermediación) depende de múltiples factores, entre los que se encuentra la estructura del mercado en el que actúan los intermediarios financieros (Carrasco y Domínguez 1995). Habitualmente tiende a considerarse una relación de signo negativo entre un mercado de competencia y los márgenes financieros, asociación lógica bajo los postulados económicos estándares y que se confirman con la caída de los mismos en las entidades de crédito españolas ante una mayor competencia³.

Tabla 1: Margen de intermediación (% s/ATM) en las entidades de crédito españolas

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variación % 2000/1995
Bancos	2,28	2,05	1,96	1,88	1,80	1,81	-20,61
Cajas de ahorro	3,49	4,7	3,19	2,94	2,76	2,66	-23,79
Cooperativas de crédito	4,51	4,234	3,98	3,7	3,51	3,41	-24,39
Total entidades de crédito	2,78	2,54	2,44	2,30	2,20	2,18	-21,83

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, pp. 92-95, y abril 2001, pp. 122-125. Elaboración propia.

En el periodo 1995-2000 se ha producido una disminución del margen de intermediación del 21,83% en el conjunto de los tres colectivos que compiten para satisfacer las necesidades de demandantes y depositantes de fondos. La mayor caída se da en las cooperativas de crédito pese a lo cual su ratio mantiene la mejor posición relativa a finales del año 2000. La ventaja en margen de las cooperativas de crédito denota un mayor poder de negociación de las mismas sobre proveedores y demandantes de fondos potenciado a raíz de la ley de cooperativas de crédito de 1989 que las dota de una mayor libertad para operar con otro tipo de clientes distintos de los cooperativistas (Sanchís y Camps 2003).

³ Un análisis comparativo de la evolución de los márgenes y de la rentabilidad del sistema bancario en los países de la OCDE se encuentra en Carrasco y Domínguez (1995) *Papeles de Economía Española*, 65, pp. 160-173.

A pesar de que el margen de intermediación de los bancos a finales del siglo XX es inferior al de los otros dos grupos de competidores son precisamente los bancos los que actualmente están soportando mejor la presión sobre dicho margen. Este hecho es relevante porque se trunca la tendencia que según Martín (1997) y Fernández y Suárez (1998) era habitual y que consistía en que las cajas de ahorro sufrían menores reducciones de sus márgenes que los propios bancos.

Un primer análisis para comprender el comportamiento del margen de intermediación implica comparar la evolución de la rentabilidad de la inversión crediticia y el coste de pasivo. La rentabilidad crediticia ha sufrido un profundo recorte que se eleva hasta un de 47,94%. Las fuerzas del mercado han determinado caídas similares en los tres colectivos (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) hasta el punto de casi igualar la rentabilidad crediticia de las mismas a finales del año 2000 convirtiendo a los tres colectivos en alternativas con similar grado de atractivo para satisfacer las necesidades de los demandantes de fondos (Tabla 2).

Tabla 2: Rentabilidad crediticia (%) en las entidades de crédito españolas

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variación % 2000/1995
Bancos	10,95	10,09	7,93	6,52	5,21	5,70	-47,94
Cajas de Ahorro	10,83	10,40	8,43	6,82	5,45	5,65	-47,83
Cooperativas de crédito	11,63	11,07	8,89	7,14	5,83	5,91	-49,18
Total entidades de depósito	10,93	10,25	8,18	6,67	5,34	5,69	-47,94

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, p. 99, y abril 2001, p. 129. Elaboración propia.

La reducción de la rentabilidad de la inversión crediticia, *está relacionada con el aumento de poder de negociación de los demandantes de fondos*, una de las fuerzas o palancas de gestión del modelo que sirve de hilo conductor del trabajo (Figura 1). Tal poder se ha elevado debido a la mayor cultura e información financiera de los demandantes de fondos, a la posibilidad de estos de conectarse directamente con los ahorradores y a la ampliación de las alternativas para obtener fondos y prestación de servicios de otras instituciones tales como compañías de seguros, sociedades de crédito hipotecario y bancos de inversión e incluso de empresas no financieras en el proceso de modernización de las finanzas españolas (Castelló 1996).

Una de las respuestas a la reducción de la rentabilidad crediticia, como no podía menos ser, ha sido la reducción de la retribución del pasivo (depósitos), con el propósito de mantener el margen de intermediación (Tabla 3).

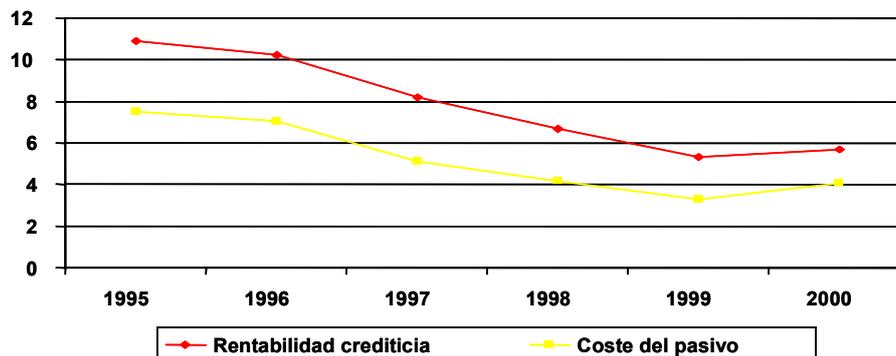
Tabla 3: Coste medio del total de los pasivos financieros onerosos (%)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variación % 2000/1995
Bancos	7,53	7,02	5,13	4,15	3,31	4,08	-45,82
Cajas de ahorro	6,23	5,48	4,23	3,28	2,25	2,78	-55,38
Cooperativas de crédito	5,87	5,50	3,76	2,79	1,78	2,20	-62,52
Total entidades de depósito	7,06	6,58	4,79	3,81	2,88	3,54	-49,86

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, p. 99, y abril 2001, p. 129. Elaboración propia.

La reducción del coste medio del pasivo (depósitos) ha sido de un 49,86% para el conjunto de los tres colectivos, ligeramente superior a la caída de la rentabilidad crediticia (47,94%), lo que lleva a explicar la caída del margen de intermediación más por volumen (proceso de desintermediación) que en términos de precios y costes unitarios (tipos de interés de activo y pasivo). En efecto, precio y coste del dinero evolucionan de forma bastante paralela (Figura 2) y en todo caso con reducción ligeramente mayor de los costes del pasivo que de los rendimientos del activo que no se han ajustado en su totalidad al nuevo coste medio, especialmente en operaciones que tienen fijado un "stop floor" o suelo.

Figura 2: Evolución de rentabilidad crediticia y coste del pasivo



La reducción del margen de intermediación y su explicación por más volumen que por precio concuerda con el mayor grado de

madurez⁴ que van alcanzado el sector que conlleva a que éste opere con tasas de crecimiento cada vez más moderadas. En efecto, los activos medios de los tres colectivos en conjunto crecieron en el periodo 1995-2000 a una tasa media anual acumulativa del 9%, pero ya en los últimos años 2000 y 1999 se reduce el ritmo a tasas más bajas en torno al 6% (Banco de España. Boletines Económicos, abril 1999, abril 2001).

Detrás de la reducción del margen de intermediación subyacen además factores como la progresiva apertura del mercado doméstico potenciada por el ingreso de nuestro país en la Unión Económica y Monetaria (UEM)⁵ y la irrupción de los nuevos canales de distribución (banca por Internet, banca telefónica, etc.). Estos hechos irrefutables reducen *las barreras de entrada*, de naturaleza legal y económica, reducción que ha sido más fuerte a partir de la adopción del Acta Única (1985) y de la utilización intensiva de las nuevas tecnologías de la información (T.I.).

Otra de las palancas que afecta al comportamiento del margen financiero y que se puede utilizar para mejorar su posición es la *Gestión del riesgo de intereses*. La utilidad de este instrumento de análisis y gestión deriva de su capacidad para poner de manifiesto cómo el hecho de que las inversiones crediticias tengan vencimientos distintos a los de los pasivos dar lugar a rendimientos diferentes en función de la estructura temporal de los tipos de interés, con el consiguiente impacto en el margen financiero⁶.

Búsqueda de nuevas fuentes de ingresos. La caída del margen de intermediación ha forzado la búsqueda de nuevos ingresos y la paulatina transición hacia el cobro de comisiones por los servicios asociados a la utilización de los sistemas de pagos y por operaciones financieras distintas de las tradicionales de intermediación financiera (Martín 1997). El cambio de política supone una transición hacia un modelo en que cada usuario paga por los productos y servicios que utiliza, eliminándose *las*

⁴ El grado de madurez de un sector puede ser medido por la tasa de crecimiento de variables relevantes o claves del sector (cifra de ventas, volumen de negocio, inversión en activos, etc.).

⁵ Un resumen de las etapas y actuaciones más importantes llevadas a cabo en el camino hacia la moneda única se halla en Sebastián (1999).

⁶ Una exposición de las técnicas de Gestión del riesgo de intereses puede verse en Casilda, Lamothe y Monjas (1997).

subvenciones cruzadas implícitas que la práctica anterior comportaba (Basurto 2001).

La orientación hacia el cobro de los servicios en los años analizados es un hecho que ha continuado durante los años más recientes. En efecto, como se aprecia en la Tabla 4 las comisiones netas percibidas por las entidades de crédito han pasado de representar un 0,52% sobre los activos totales medios en 1995 a un 0,69% en el 2000 con un incremento del 32,69%. El mayor crecimiento relativo de las comisiones de los bancos se debe, según Fernández y Suárez (1998), a la mayor variedad de servicios que ofrecen a su clientela, entre las que destacan las *empresas* a las que atienden en mayor medida los bancos; según Sanchís y Camps (2003) los menores ingresos por servicios en las cooperativas de crédito serían reflejo de la menor capacidad de innovación.

Tabla 4: Comisiones netas percibidas (%/ATM's)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variación % 2000/1995
Bancos	0,55	0,54	0,62	0,68	0,72	0,76	38,18
Cajas de ahorro	0,48	0,50	0,58	0,64	0,63	0,61	27,08
Cooperativas de crédito	0,44	0,46	0,50	0,59	0,60	0,60	36,36
Total entidades de depósito	0,52	0,52	0,60	0,66	0,68	0,69	32,69

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, pp. 92-95 y abril 2001, pp. 122-125. Elaboración propia.

El incremento de ingresos por servicios financieros se ha visto impulsado por la introducción de innovaciones que Rodríguez (1997) clasifica en innovaciones financieras puras e innovaciones tecnológico-financieras⁷. *La innovación es otra de las palancas de gestión* señaladas en el modelo que constituye el hilo conductor del análisis.

Asimismo el crecimiento de la contratación de valores de renta fija, variable, la comercialización de nuevos productos financieros como planes y fondos de inversión y toma de participaciones en compañías financieras y no financieras ha generado un aumento de esta línea de negocio (comisiones) que van modificando la estructura de la cuenta de resultados y del negocio bancario.

⁷ Por Innovaciones financieras puras entiende Rodríguez (1997) aquellas que aun apoyándose en un cierto nivel de tecnología apenas guardan relación con la misma y por innovaciones tecnológico-financieras aquellas que tienen su origen o se apoyan básicamente en las nuevas tecnologías.

En cuanto a la toma de participaciones en compañías financieras y no financieras, dos tipos de factores han potenciado las tomas de participaciones en empresas no financieras: a) Factores de tipo externo como la liberalización del sector de servicios, especialmente telecomunicaciones (telefonía móvil, cable, radio, televisión) y la posterior privatización parcial de las grandes empresas del sector público español (telecomunicaciones, energía y eléctricas), b) Factores internos como el estrechamiento de márgenes financieros de las entidades de crédito lo que las está obligando a buscar inversiones de mayor rentabilidad (Sanchís, Puig y Soriano 1998).

La inversión en la cartera de valores de renta variable⁸, incluidas todo tipo de participaciones (en empresas financieras, instrumentales y no financieras) ha aumentado en el conjunto de las entidades de crédito en el periodo 1995-2000 un 76% (Tabla 5). El mayor crecimiento se produce en las cajas de ahorro con incremento sobre sus activos medios del 125%⁹ representando a finales del año 2000 un 5,4% de tales activos; en las cooperativas de crédito el aumento ha sido del 80%, a pesar de lo cual su cartera de valores aún tiene escaso peso, un 1,8% sobre los activos totales medios; en los bancos con un crecimiento del 65% la cartera de renta variable tiene mayor ponderación representando un 6,6% de los activos medios¹⁰.

Un análisis empírico efectuado por Sanchís, Puig y Soriano (1998) para una muestra de 18 entidades de crédito (ocho bancos y diez cajas) que representan más del 50% del volumen de activos, referido a participaciones en empresas no financieras en el periodo 1990-1997, apunta tendencias similares a las que se derivan de la información general del Banco de España, es decir, de crecimiento y de mayor intensidad en las cajas de ahorro que en los bancos.

⁸ La cartera de renta variable considerada incluye tanto la inversión en activos financieros rentables en pesetas como en moneda extranjera; esta última con menor ponderación.

⁹ Una de las cajas que ha seguido una clara estrategia de toma de participaciones en empresas industriales ha sido la Caixa que se ha convertido en accionista relevante en compañías notables como Repsol, Gas Natural o Telefónica.

¹⁰ La crisis de los años 70 puso de manifiesto la debilidad de los bancos industriales como bancos especializados en la financiación a medio y largo plazo de las empresas no financieras, desapareciendo algunos y/o reconvirtiéndose otros. Por ello en un proceso de sustitución paralelo los antiguos grandes bancos amplían sus participaciones en empresas y sectores relevantes o considerados estratégicos por los mismos (Banco Bilbao en el sector alimenticio y eléctrico, Banco Central y Banesto en el sector energético, Banco Hispano Americano en el de la construcción).

Tabla 5: Evolución de la cartera de Renta variable (%s/ATM's)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variación % 2000/1995
Bancos	4,0	4,1	4,1	4,1	4,9	6,6	65
Cajas de ahorro	2,4	2,9	3,6	4,2	4,5	5,4	125
Cooperativas de crédito	1,0	1,1	1,4	1,7	1,8	1,8	80
Total entidades de depósito	3,4	3,5	3,8	4,1	4,6	6,0	76

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, p. 100 y abril 2001, p. 130. Elaboración propia.

El incremento de la cartera de valores conlleva implicaciones que Sanchís y Soriano (2001) clasifican en económicas (rendimientos por dividendos, de ampliaciones de capital, de emisiones de obligaciones convertibles, de venta de opciones, etc.) por su posesión como inversión y en estratégicas y demás derechos políticos asociados a la parte proporcional de capital que se posee. Las actividades de diversificación posicionándose en sectores tan importantes como las telecomunicaciones y energía es un factor más que modifica la naturaleza del negocio de las entidades de crédito.

La mayor ponderación de la cartera de renta variable en los bancos se justifica por la tradicional relación entre banca privada y empresas no financieras que se inicia con la creación de la banca industrial, de negocios e inversiones y se consolida con la constitución en su día de grandes grupos bancarios como BBV, BCH, Santander, Banesto (Sanchís y Soriano 2001). El crecimiento de la participación en empresas de la economía real no es una característica exclusiva de las entidades de crédito españolas sino que sigue la orientación general que se viene dando en otros países y en los del área euro (Basurto 2001).

Los cambios descritos, junto con la mayor presencia de las entidades de crédito en los mercados financieros¹¹, como respuesta al fenómeno de la desintermediación, están provocando un cambio naturaleza del negocio bancario: En efecto, una reciente estimación realizada por la Asociación Española de Banca en base a criterios de diferenciación de líneas de negocio y de atribución de costes constata dicho cambio (Tabla 6).

¹¹ La desintermediación financiera tanto desde la óptica de los depositantes (proveedores de fondos) como desde la óptica de los prestatarios (tomadores de fondos), la entrada de nuevos competidores bancarios y no bancarios, la legislación favorable de la UE y el deseo de no perder cuota ha forzado a las entidades financieras a prestar servicios más completos y sofisticados incluyendo la presencia creciente en mercados de capitales.

Tabla 6: Evolución de las líneas del negocio bancario (Adoptado de Basurto 2001)

	1992-1993		1999-2000	
	Negocio tradicional	Negocio financiero	Negocio tradicional	Negocio financiero
Atribución de Activos Totales Medios (%)	78,9	21,1	79,1	20,9
Contribución al beneficio neto (%)	84,4	15,6	42,5	57,5

Fuente: AEB (Asociación Española de Banca).

Según tal estimación en 1992-1993 una aplicación del 78,9% de los activos al negocio tradicional aportaba un 84,4% al beneficio neto y el 21,1% de los atribuidos al nuevo negocio financiero aportaba el 15,6% restante al beneficio; en 1999-2000 una aplicación del 79,1% al negocio tradicional sólo contribuye al beneficio en un 42,5% y el 20,9% aplicado al financiero llega a aportar hasta un 57,5%. Es claro que se están produciendo cambios en la naturaleza del negocio bancario en el que la actividad tradicional (intermediación) pierde peso frente a las de mayor componente financiero (mercados de capitales, carteras de valores, fondos de inversión, etc.) que se está revelando según tal estimación como de mayor eficiencia en la relación beneficio/activos empleados.

La búsqueda de nuevas fuentes de ingresos ha forzado también el desarrollo de una estrategia de expansión geográfica, de internacionalización de la actividad bancaria. El proceso de internacionalización de la banca ha pasado por diferentes etapas que Durán (2002) sintetiza en las siguientes: a) Hasta 1986 (incorporación de España a la CEE) la banca seguía a las empresas y a los trabajadores españoles en sus actividades en el exterior, b) 1986-1992 (Integración Europea I, integración de España en la CEE), se sigue la orientación al Mercado Interior Europeo, c) 1992-1998, se orienta hacia la multinacionalización en América Latina y alianzas estratégicas y cooperación en Europa. d) 1998-Actual (Integración Europea II, Unión Monetaria, Euro) se persigue la consolidación y expansión en Ibero América y el crecimiento en Europa. En el proceso de internacionalización destaca la de los grandes bancos en la década de los noventa y comienzos del nuevo siglo dirigida fundamentalmente a Ibero América (Brasil, Argentina, México, etc.).

Contención de costes. El estrechamiento del margen de intermediación exigía una respuesta de las entidades de crédito en términos de contención de costes de transformación o gastos de explotación (Tabla 7).

Tabla 7: Gastos de explotación (%s/ATM's)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variación % 2000/1995
Bancos	2,01	1,91	1,85	1,78	1,75	1,70	-15,42
Cajas de ahorro	2,61	2,50	2,48	2,40	2,27	2,15	-17,62
Cooperativas de crédito	2,90	2,75	2,76	2,69	2,56	2,43	-16,21
Total entidades de depósito	2,23	2,13	2,09	2,01	1,96	1,89	-15,25

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, pp. 92-95, y abril 2001, pp. 122-125. Elaboración propia.

La reducción de los gastos de explotación o transformación sobre activos medios en el conjunto de los tres colectivos (bancos, cajas y cooperativas de crédito) ha sido importante, del 15,25% en el periodo considerado. Se ha efectuado básicamente sobre los gastos de personal, propiciada por los procesos de concentración bancaria¹², por la introducción de las nuevas tecnologías, por el incremento del *outsourcing* tanto en servicios centrales como oficinas, por jubilaciones anticipadas y la contratación a bajo coste de un mayor número de jóvenes titulados que puede atender una mayor variedad y complejidad de trabajos (Bueno y Borrajo 2001).

Tabla 8: Ratio de eficiencia (Gastos de explotación/Ingresos básicos)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variación % 2000/1995
Bancos	0,70	0,71	0,69	0,67	0,67	0,63	-10,00
Cajas	0,65	0,65	0,65	0,66	0,66	0,65	0,00
Cooperativas de crédito	0,59	0,58	0,61	0,62	0,62	0,60	+1,69
Total entidades de depósito	0,68	0,68	0,67	0,66	0,66	0,64	-5,88

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, pp. 92-95, y abril 2001, pp. 122-125. Elaboración propia.

El esfuerzo de contención de costes ha llevado a la mejora del ratio de eficiencia¹³; en los bancos pasa de un 0,70 en 1995 a un 0,63 en el 2000, en las cajas de ahorro y cooperativas de crédito, con ligeras oscilaciones, se mantiene prácticamente igual al final del periodo que al

¹² El sector bancario español ha vivido durante los años más recientes un importante proceso de concentración, a través de las fusiones de las entidades más grandes, que como es lógico se ha visto reflejado en los indicadores que pueden utilizarse para medir el mencionado fenómeno.

¹³ El ratio de eficiencia se calcula por la relación entre los gastos de explotación e ingresos básicos, entendidos estos últimos como los financieros netos y los obtenidos por comisiones.

comienzo del mismo. El mayor peso relativo de los bancos hace que la evolución de este importante ratio en el conjunto de las entidades de crédito sea favorable (Tabla 8). Los avances en materia de eficiencia en los bancos son importantes si bien aún no alcanzan los ratios teóricos considerados como satisfactorios que se sitúan en torno al 50% (Bueno y Borrajo 2001).

Solidez y solvencia de las entidades de crédito. La solidez y solvencia ligada a la palanca "Gestión del riesgo de insolvencia" depende en gran medida del ciclo económico o de la mala suerte, en terminología anglosajona efecto *bad luck* (Bueno y Borrajo 2001) y tiene repercusión en las políticas de provisiones reflejadas en la cuenta de resultados resumida (Figura 1).

El periodo que se analiza se caracteriza por una evolución positiva del ciclo económico y de estabilidad. Ello ha llevado a un fortalecimiento de la calidad de las carteras de inversión de las entidades de crédito, tanto por la disminución de las tasas de morosidad, como por el incremento de su cobertura propiciado por la existencia de beneficios altos. En efecto, la tasa de *créditos dudosos / riesgo total* %, del conjunto de las entidades de crédito ha bajado de un 4,8% en 1995 a un 1% en el 2000 (Tabla 9) y el índice de saneamiento, relación (Provisiones/Dudosos %) se sitúa muy claramente por encima del 100%, en las cajas en un 176,8%, en los bancos en un 168,8% y en las cooperativas de crédito en un 133,0% (Tabla 10).

Tabla 9: Solidez y Solvencia (Créditos dudosos s/riesgo total %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variación % 2000/1995
Bancos	4,4	3,0	1,9	1,3	1,0	0,9	-79,54
Cajas de ahorro	5,4	4,2	2,8	1,8	1,2	1,0	-81,48
Cooperativas de crédito	5,3	4,2	3,1	2,5	1,8	1,6	-69,81
Total entidades de depósito	4,8	3,5	2,3	1,5	1,1	1,0	-79,17

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, p. 110, y abril 2001, p. 140. Elaboración propia.

Tabla 10: Solidez y Solvencia (Provisiones /Créditos dudosos %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Variación % 2000/1995
Bancos	78,4	91,7	112,4	134,0	149,5	168,8	115,3
Cajas de ahorro	70,1	78,8	96,9	117,6	145,0	176,8	152,2
Cooperativas de crédito	82,3	91,5	106,6	115,4	115,3	133,0	61,60
Total entidades de depósito	75,2	86,1	105,0	125,3	145,2	168,5	124,06

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, p. 110, y abril 2001, p. 140. Elaboración propia.

También hay que señalar que el nivel relativo de recursos propios está por encima de los mínimos exigidos por los Acuerdos de Capital de Basilea¹⁴, que buscaron homogeneidad de normativas nacionales y siguiendo tales orientaciones la Unión Europea exige desde el 1 de enero de 1993 un requerimiento básico de recursos propios del 8% de los activos medios ponderados¹⁵.

La política de dividendos, *última de las palancas de gestión considerada del modelo conceptual* (Figura 1) está en gran medida determinada por la distinta naturaleza de las sociedades de los tres colectivos. Los bancos son sociedades anónimas con capital privado con amplia libertad para fijar la política de dividendos; las cajas de ahorro pueden ser definidas como instituciones sin capital social sustituido por el fondo fundacional simbólico al que no retribuyen, sólo con carácter residual deben aportar fondos a la obra social (el dividendo social); las cooperativas de crédito son empresas societarias cuyo capital está formado por las aportaciones de los cooperativistas en las que la distribución de beneficios esta regulada. Como no podía ser de otro modo, con unas bases conceptuales y legales distintas la posición cuantitativa de distribución dividendos y de retención de beneficios es también distinta (Tabla 11).

Tabla 11: Retención de beneficios (%)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Bancos	31,4	36,3	31,9	36,0	28,5	32,7
Cajas de ahorro	75,3	74,1	74,4	73,6	74,0	73,8
Cooperativas de crédito	78,8	80,0	79,5	80,0	80,0	79,7

Fuente: Banco de España. Boletines económicos, abril 1999, p. 110, y abril 2001, p. 140. Elaboración propia.

Se observa claramente un hecho y es que en las entidades en que la distribución de los resultados está regulada (cooperativas de crédito) o en las que no existe compromiso de retribución al capital por inexistencia del mismo (cajas de ahorro) la retención es muy superior a la de aquellas otras (los bancos) en las cuales los órganos de decisión gozan

¹⁴ Una reciente estimación de la Asociación Española de Banca sitúa el exceso de recursos propios sobre los mínimos exigidos en un 20%.

¹⁵ La forma de cálculo y de detalle de las ponderaciones de los distintos tipos de activos puede verse en Casilda, Lamothe y Monjas (1997).

de un mayor grado de discrecionalidad para llevar a cabo una política activa de reparto de beneficios.

3. NUEVOS PROBLEMAS Y SOLUCIONES ORGANIZATIVAS

El análisis efectuado pone de manifiesto un cambio en la naturaleza del negocio bancario con desplazamiento desde el negocio tradicional de intermediación hacia nuevos ámbitos de producto/mercado/clientes (fondos de inversión, planes y fondos de pensiones, mercado de valores mobiliarios, participación en empresas, mercados hipotecarios, mercados geográficos distintos), cambio forzado por la mayor competencia y la necesidad de paliar la caída del margen de intermediación. La extensión del campo de actividad lleva a una concepción de banca universal en la que coexisten bajo un mismo centro de decisión distintas actividades o áreas de negocio (banca comercial, banca de empresas, banca de seguros, de mercado de capitales, banca privada, banca minorista, mayorista, de área de negocio de América, Europa, etc.), aumentan los tipos de producto, los segmentos atendidos y los sistemas de información y organización clásicos se ven desbordados. En síntesis, la universalidad aumenta la complejidad. Ello genera problemas de coordinación y agencia que hace necesario contar con soluciones organizativas eficientes.

Desde la Economía de las Organizaciones una entidad de crédito de carácter universal puede considerarse como un nexo de contratos con dos tipos de vínculos: El primero refleja los vínculos entre los trabajadores de la entidad y de las demás sociedades jurídicas en las que aquellos prestan sus servicios profesionales, el segundo los vínculos legales o puramente organizativas entre las unidades estratégicas de negocios (UEN) (comercial, de banca de empresas, banca privada, etc.) y de estas con el centro corporativo (Canals 1996).

Bajo la hipótesis de existencia de relaciones entre las unidades de negocios y el centro corporativo de la entidad de crédito de carácter universal, surgen problemas de agencia entre los directivos (principal) del centro y los de las distintas unidades estratégicas de negocios (agentes) debido a la existencia de información asimétrica. En efecto, los directivos de las distintas unidades estratégicas de negocios actúan en mercados especializados en algunos de los cuales además se toman decisiones rápidas, frecuentemente intradía (mercados bursátiles, interbancarios, de opciones, derivados, divisas, etc.) por lo que disponen

y actúan en condiciones de información asimétrica lo que conduce al problema de la selección adversa (*adverse selection*)¹⁶.

Por otra parte la existencia de objetivos diferentes entre directivos del centro corporativo del banco universal (principal) y los de las unidades de negocios (agente) en la medida que los primeros no pueden controlar las acciones de los segundos, puede conducir a que estos persigan más sus propios intereses que los de la organización lo que conduce al problema *del riesgo moral*. Problema que se acrecienta por la habitual estructura asimétrica de los ingresos de los directivos de las UEN y los rendimientos obtenidos, que se concreta en que los directivos de las UEN de los bancos universales poseen un incentivo positivo (prima) si logran beneficios en sus transacciones pero no sufren detracción en el caso de que dichas transacciones generen resultados negativos. En consecuencia, no es el agente quién sufre los resultados negativos de sus actuaciones sino que las ineficiencias y costes se trasladan al banco universal a través de la UEN correspondiente. Las posibles soluciones que penalicen la retribución del agente pueden resultar invalidadas si el agente carece de capital suficiente para pagar las multas o pérdidas que cause (Milgrom y Robert 1993).

En síntesis, la disposición de información asimétrica en poder de los directivos de las unidades estratégicas de negocios especializadas de los bancos universales puede conducir a comportamientos oportunistas de los mismos ya que toman decisiones que sólo ex post pueden ser valoradas por el centro corporativo, cuando los resultados de las decisiones son irreversibles¹⁷. Esta situación responde a la conocida como de acción no observable e información no observable "*hidden action y hidden information*" (Arrow 1985).

La solución a los problemas de la relación de agencia en la entidad con vocación de banca universal conlleva costes de diseñar contratos explícitos entre los directivos de las unidades estratégicas especializadas y el centro corporativo, costes de seguimiento, verificación y control¹⁸. A ello se añade que los contratos por ser internos tienen escasa validez

¹⁶ Una exposición de la teoría de la agencia y de los costes de agencia puede verse entre otros, en los trabajos de Jensen y Meckling (1976) y Ricart (1987).

¹⁷ Una exposición de concepto riesgo moral y sus implicaciones en los comportamientos y eficiencia de las transacciones se halla en Milgrom y Roberts (1993).

¹⁸ Un análisis más amplio a nivel general se encuentra en Arruñada (1990: 67-73).

jurídica, sólo la relacionada con el establecimiento de sistemas de objetivos, métodos de evaluación de rendimientos y sistemas de remuneración que se aplican desde el centro corporativo a las unidades especializadas de negocios (Canals 1996).

A los problemas derivados de la información asimétrica (*riesgo moral, selección adversa*) de los bancos universales se añaden problemas de diseño organizativo para la coordinación de las distintas unidades de negocios, de motivación de los directivos del mismo nivel pero situados en unidades de negocios o divisiones con características competitivas distintas (banca comercial, de banca de inversiones, banca de empresas, etc.) y de reducir los costes de influencia. En organizaciones complejas, como es el caso de los bancos universales, los costes de influencia se manifiestan en aquellas actividades o decisiones que buscan trasladar costes o ingresos de unas unidades de negocios a otras (Canals 1996).

La solución a los nuevos problemas organizativos en las entidades de crédito de carácter universal requiere la implantación de diseños y mecanismos capaces: a) de minimizar los costes de coordinación y motivación, b) de eliminar o suavizar los problemas derivados de la información asimétrica (*riesgo moral, selección adversa*) y de las actividades de influencia. Solución nada sencilla pues como señala Fernández (1994) al referirse al problema del diseño organizativo no existen modelos únicos.

Una primera solución posible es el diseño organizativo divisional que desagrega la entidad de crédito en unidades de negocios denominadas divisiones¹⁹, a cuyo frente se sitúan los respectivos equipos, dependiendo de un directivo relevante (Director General o Consejero Delegado) del grupo bancario. El centro corporativo del banco se reserva las tareas básicas (dirección global de la corporación, coordinación de divisiones, organización del grupo, asignación de recursos, evaluación de rendimientos y provisión de servicios centrales, etc.) dotando mayores o menores grados de autonomía para el resto de las actividades o funciones a la UEN bancarias. La principal ventaja de esta forma organizativa es que permite pasar de la complejidad de la combinación de negocios bancarios a una consideración y tratamiento individualizado (Canals 1996). Por el

¹⁹ La estructura divisional nace a principios del siglo XX en el ámbito de las grandes empresas norteamericanas. Sobre esta forma organizativa puede verse Mintzberg (1988).

contrario presenta como inconvenientes la necesidad de asignar activos y recursos previamente compartidos, el aislamiento al que se ve sometida cada división, la necesidad de establecer precios internos de transferencia por los servicios prestados entre las distintas divisiones o entre estas y el centro corporativo.

Otra solución es el modelo de banca federada desarrollado por el grupo *Mckinsey* en torno a una estructura tipo "Holding". En este modelo el banco se desagrega en unidades de negocio que constituyen empresas económica y jurídicamente independientes bajo el control de la empresa Holding. La desagregación en este modelo está orientada a alcanzar la diferenciación, las unidades se especializan unas en producción, otras en distribución y otras en procesamiento operando como negocios independientes, se centralizan las actividades susceptibles de generar sinergias y se contempla la posibilidad de subcontratar con terceros introduciendo la disciplina del mercado (Camps y Sanchís 2003)²⁰.

La justificación para mantener en un banco universal UENs con alto grado de independencia y personalidad jurídica distinta radica en la gran especialización de algunos servicios (mercados de futuros, de derivados, divisas, etc.) que solo pueden prestarse eficientemente con un alto grado de autonomía, a la vez que así los problemas del riesgo moral del seguro de depósitos quedan limitados a las unidades que desarrollan la actividad bancaria tradicional y no afectarían a otros negocios de naturaleza más especulativos, heterogéneos o de mayor riesgo.

Una tercera posible solución es el esquema organizativo estructurado en forma de Trebol (Bueno 1992) diseñado para servir especialmente al modelo de banca virtual. La banca virtual es una nueva forma de concebir los servicios financieros en que no se necesitan emplazamientos físicos, las oficinas pierden importancia, permite la colaboración con los competidores, proveedores, clientes, la comunicación es telefónica o a través de máquinas y supone el dominio de las técnicas telefónicas y coordinación de los inputs de servicios (Castelló 1996). Este modelo no es sino una mezcla de tendencias estratégicas sin concreción estructural alguna, limitándose a proponer una organización bancaria que utilice intensamente el *outsourcing*, el *down-sizing* y los recursos

²⁰ Un análisis comparativo entre modelo de banca federada y banca divisional se halla en el trabajo de Z. Fernández (1993) "La banca federada. Aportaciones y limitaciones de un nuevo modelo organizativo", *Perspectivas del sistema financiero*, 42, pp. 24-32.

tecnológicos que permitan un ahorro de costes mediante el autoservicio bancario, recetas más que manidas por los profesionales del sector (Camps y Sanchís 2003).

En el caso de las entidades de crédito españolas como señalan Hernáñez *et al.* (1992), Bueno (1992), Azofra (1994), Castelló (1996), Fernández y Suárez (1998) se partía (década de los sesenta) de un contexto o "statu quo" poco diversificado y estable que llevó a definir su estructura organizativa primaria como una estructura funcional, de naturaleza burocrática maquinal y asimétrica debido a la primacía de las unidades de distribución (tupida red de oficinas) sobre cualquier otra.

Pues bien, ante los fuertes cambios en la estructura del negocio expuestos, sorprendentemente las entidades de crédito españolas han considerado demasiado arriesgado un cambio organizacional de tipo radical, realizando ajustes o adecuaciones graduales que no rompan de manera brusca con viejas organizaciones funcionales de naturaleza centralizada y trabajo burocrático maquinal (Camps y Sanchís 2003). En efecto, la reacción más generalizada ha consistido en mantener las estructuras primarias de naturaleza funcional con pequeños cambios vía descentralización, flexibilización, dotación de nuevas capacidades y aplanamiento jerárquico que permiten redefinirlas como estructuras funcionales simétricas con tendencias burocráticas profesionales muy puntuales²¹. Las excepciones quedan limitadas a un número reducido de casos entre los cuales como más conocidos se hallan el Caso Argentaria, Caso de las cajas de ahorro vascas BBK, grupo de cajas rurales, en que se han implantado diseños más avanzados que se aproximan al modelo de banca federada.

4. CONCLUSIONES

Se ha constatado un estrechamiento del margen financiero en los tres colectivos (bancos, cajas y cooperativas de crédito) que en conjunto en el periodo 1995-2000 se ha reducido en un 21,83% sobre activos totales medios. Dicha reducción está relacionada con el aumento de poder de negociación los demandantes y proveedores de fondos que

²¹ En Camps y Sanchís (2003) puede verse el caso del Banco Popular cuyo modelo organizativo ha introducido cambios sobre la estructura primaria funcional.

exigen mejores condiciones en precio y servicios, con la entrada al sector de nuevos competidores (banca extranjera, instituciones parafinancieras y no financieras), con la sucesiva eliminación de las barreras de entrada, fundamentalmente de naturaleza legal, con el ingreso de nuestro país en la UEM, con la irrupción de nuevos canales de distribución, la profundización en los procesos de desintermediación financiera y la reducción de tipos de interés marcada por Banco Central Europeo (BCE) y la Reserva Federal.

El estrechamiento del margen financiero ha forzado comportamientos estratégicos orientados a la búsqueda y diversificación de nuevas fuentes de ingresos, a través de cobro de comisiones por servicios, a la toma de posiciones y participaciones relevantes en renta variable en empresas industriales lo que supone una vuelta al modelo de banca universal, a una estrategia de expansión geográfica básicamente hacia países de Ibero América que incluye adquisiciones de entidades financieras autóctonas, a una estrategia deliberada de reducción de los costes de transformación y políticas tendentes al reforzamiento de la solidez y solvencia financiera de dichas entidades.

Los cambios producidos conllevan una transformación importante de la concepción y naturaleza del negocio bancario en el que pierde relevancia el negocio tradicional (intermediación) en favor del negocio financiero de mayor especialización. Ello hace surgir nuevas unidades estratégicas de negocio bancario que operan en condiciones de información asimétrica dando lugar a nuevos problemas de agencia y coordinación que deben ser solventados con modelos organizativos *ad hoc* que den soluciones eficientes. Las nuevas formulas organizativas adoptadas por las entidades de crédito españolas no ha supuesto una ruptura con las tradicionales. La reacción más generalizada ha consistido en mantener estructuras de naturaleza funcional con mayor grado de descentralización, flexibilización, dotación de nuevas capacidades y mayor aplanamiento jerárquico.

BIBLIOGRAFÍA

ARROW, K. (1985) "The Economics of Agency". J.W. PRATT & R.J. ZECKHAUSER (Eds.) *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston: Harvard Business School Press.

- ARRUÑADA, B. (1990) *Economía de la Empresa: Un enfoque contractual*. Barcelona: Ariel.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1991) *Criterios de medición de la rentabilidad, productividad y eficiencia de las entidades bancarias*, "Documentos", 5, Madrid.
- AZOFRA, V. (1994) "Estructura organizativa y resultados de las cajas de ahorro españolas", *Papeles de Economía Española*, 58, pp. 285-296.
- BALLARÍN, E. (1989) *Estrategias competitivas para la Banca*, 2ª edición. Barcelona: Ariel.
- (1988) "Distribución de servicios financieros en España: Implicaciones competitivas", *Papeles de Economía Española*, 2, pp. 145-156.
- BANCO DE ESPAÑA (1999/2001) *Boletines económicos*, abril 1999 y abril 2001.
- BASURTO, J. (2001) "Nuevos Bancos para un Nuevo Siglo", *Economistas*, 89, pp. 16-22.
- BRYAN, L.L. (1992) *Bankrupt*. New York: Harper Collins.
- BUENO, E. (1992) "El cambio en la banca y las nuevas estructuras organizativas", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 73, pp. 781-806.
- y F. BORRAJO (2001) "La evolución de la banca española en una década". E. BUENO y I. DE LA TORRE (Eds.) *Evolución y Perspectivas de la Banca Española*. Madrid: Civitas, pp. 75-100.
- y I. DE LA TORRE (2001) *Evolución y Perspectivas de la Banca Española*. Madrid: Civitas.
- CAMPS, J. y J.R. SANCHÍS (2003) "Estudio del modelo organizativo federal. Análisis de su aplicación en las entidades de crédito españolas", *Revista Europea de Dirección y Economía y de la Empresa*, Vol. 12, 2, pp. 173-200.
- CANALS, J. (1996) *Bancos universales y diversificación empresarial*. Madrid: Alianza Editorial.
- CARRASCO, G. y J.M. DOMÍNGUEZ (1995) "Evolución de los márgenes y de la rentabilidad del sistema bancario en los países de la OCDE", *Papeles de Economía Española*, 65, pp. 160-173.
- CASILDA, R.; P. LAMOTHE y M. MONJAS (1997) *La banca y los mercados financieros*. Madrid: Alianza Editorial.
- CASTELLÓ, E. (1996) *Dirección y Organización de Entidades financieras*. Madrid: ESIC.

- CHULIÁ, C. (1990) "Las participaciones del sistema bancario en las empresas no financieras", *Papeles de Economía Española*, 44, pp. 73-87.
- DURÁN, J.J. (2002) "La expansión multinacional de la banca española. Santander Central Hispano, S.A. (SCH), y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA)". M. GARCÍA OLALLA y C. VÁZQUEZ ORDÁS (eds.) *Estrategias y Operaciones Empresariales en los Nuevos Mercados, 20 Casos a estudio*. Madrid: Civitas, pp. 91-141.
- FERNÁNDEZ, Z. (1994) "La banca universal: un futuro en entredicho", *Papeles de Economía Española*, 58, pp. 262-275.
- y I. SUÁREZ (1998) "Las cajas de ahorro: Estrategia y Estructura", *Papeles de Economía Española*, 74-75, pp. 202-221.
- GOOLD, M. y A. CAMPBELL (1989) *Estrategias y Estilos*. Madrid: Tecnologías de Gerencia y Producción.
- , — y ALEXANDER, M. (1994) *Corporate Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley & Sons.
- GUAL, J. (1994) *La racionalización del sector bancario español*. Bilbao: Fundación BBV.
- HERNÁNGOMEZ, J.; V. AZOFRA, J.M. DE LA FUENTE y J. GUTIÉRREZ (1992) *La estructura organizativa de las cajas de ahorro*, Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- JENSEN, M.C. & W.H. MECKLING (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- MARTÍN, M. (1997) "Competitividad y eficiencia de las entidades de depósito españolas", *Perspectivas del Sistema Financiero*, 59, pp. 57-71.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993) *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Barcelona: Ariel Economía.
- MINTZBERG, H. (1988) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- PORTER, M. (1982) *Estrategia competitiva*. México: CECOSA.
- RICART, J.E. (1987) "Una introducción a los modelos de agencia", *Revista Española de Economía*, Vol. 4, 1, pp. 43-62.
- SANCHÍS PALACIO, J.R. (2001) "Dirección Estratégica Bancaria: estado actual y temas de investigación", *Cuadernos de Economía y de Dirección de la Empresa*, 8, pp. 77-107.
- y J. CAMPS (2003) *Dirección estratégica bancaria*. Madrid: Díaz de Santos.

- y J.F. SORIANO (2001) "Relaciones banca-Industria en España. Participaciones bancarias en el período 1992-1997", *Economía Industrial*, 341, pp. 55-66.
 - , F. PUIG y J.F. SORIANO (1998) "Relaciones Banca-Industria. Un estudio empírico sobre las participaciones de entidades de crédito en el capital de las empresas no financieras", *Perspectivas del Sistema Financiero*, 63-64, pp. 83-102.
- SEBASTIÁN, A. (1999) *Nuevas estrategias del sistema bancario en la Unión Económica y Monetaria*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.

Hacia una nueva perspectiva en dirección de empresas

Roberto Fernández Gago

roberto.fernandez@unileon.es

Universidad de León

Organización de Empresas

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

Está ampliamente demostrado que el comportamiento humano no es necesariamente egoísta, pero sin embargo gran parte de las teorías utilizadas en la enseñanza en dirección empresas se basan en esta premisa. El presente artículo invita a la reflexión acerca de las consecuencias que se derivan de esta postura, las dificultades que se presentan a la hora de dar cabida a nuevos planteamientos que promuevan la incorporación de valores más positivos del individuo y la necesidad de que se produzca dicho cambio.

Palabras clave: Conducta egoísta, teoría de la agencia, enseñanza en dirección de empresas.

Although it is well proved that human behaviour is not always selfish, most theories used in the teaching of business management are based on that premise. This article invites the reader to think about the consequences this stance leads to, the obstacles faced when accepting new approaches that promote the consideration of more positive individual's values and how necessary such a new perspective is.

Key words: Self-interest behaviour, agency theory, teaching of business management.

1. INTRODUCCIÓN

A raíz de los todavía recientes escándalos empresariales, últimamente se observa un profundo ejercicio de reflexión en el mundo académico sobre la consistencia interna de algunas teorías y planteamientos que han conformado la doctrina principal seguida en la enseñanza de dirección de empresas. El artículo de Ghoshal (2005) publicado en el *Academy of Management Learning & Education* con el rotundo título "Las malas teorías sobre dirección están destruyendo las buenas prácticas directivas" ha despertado la conciencia de muchos e inspirado a otros tantos. La publicación en esa misma revista de un número (nº 3, 2006) dedicado prácticamente en su totalidad a revisar diversos aspectos de la ética empresarial inculcada a los estudiantes de dirección de empresas da buena muestra del movimiento que se está generando y que no debe pasarnos desapercibido.

De acuerdo con los postulados fundamentales de la ciencia económica, todos los agentes económicos están movidos por el egoísmo, es decir, son sujetos maximizadores de funciones de utilidad individuales y poco proclives a tener comportamientos virtuosos *per se*. Se considera que los mercados de libre competencia garantizan que las acciones individuales en busca del beneficio particular mejoran el bienestar económico del conjunto de la sociedad. Remontándonos a Adam Smith (1776, vc. 1958: 17) nos encontramos con la célebre frase "No es la benevolencia del carnicero, el cervecero o el panadero lo que nos procura nuestra cena, sino la consideración de su propio interés". Actuando así, y conducidos por una mano invisible, se promueve el interés de la sociedad, aunque no fuese esta nuestra intención.

Este planteamiento todavía es defendido con rotundidad por no pocos. La influyente revista *Economist* (2005: vol. 374, nº 8410) defiende al capitalismo como la fuerza impulsora del progreso económico y social acaecido durante los últimos 50 años y que aquellos que sospechan del mismo y propugnan la necesidad de una responsabilidad social corporativa lo hacen basándose en dos suposiciones totalmente erróneas: considerar que la búsqueda del beneficio por parte de las empresas no tiene nada que ver con el bien público y dar por sentado que en su loca persecución de la ganancia privada las compañías imponen agobiantes cargas sobre la sociedad y el medio ambiente.

En cuanto a la economía de los costes de transacción y la teoría de la agencia, han constituido unos cimientos sólidos e imperturbables durante las últimas décadas sobre los que se han construido y desarrollado los principios fundamentales que guían la dirección empresarial y el gobierno corporativo.

La existencia de la empresa ha sido justificada como alternativa a la hora de organizar las transacciones frente al mercado, imponiendo un sistema de jerarquía o autoridad que en ocasiones puede resultar más eficiente que el mecanismo de precios en el que se basan los mercados (Coase 1937, 1960).

Ante la imperfección de los mercados y al no recoger los precios toda la información necesaria para que las partes implicadas en una transacción puedan adoptar una decisión certera acorde con su racionalidad, existe cierto nivel de incertidumbre que puede ser aprovechado por una de ellas para lograr una ventaja individual, es decir, aparece la posibilidad de una conducta oportunista (Williamson 1975). Recogiendo las palabras del propio Maquiavelo, Williamson (1985: 56) declara que "un gobernante prudente no debe cumplir lo que promete cuando ello vaya en contra de sus intereses, ni cuando ya no existan las razones que lo llevaron a comprometerse". Así pues, como se presume que es altamente probable que el ser humano, dada su naturaleza egoísta, intente aprovecharse de esta tentación, habrá que incurrir en unos costes que prevengan la conducta oportunista (información sobre la otra parte, negociación, redacción de contratos y control) o impongan cierta contraprestación si llegara el caso (garantía).

Dados estos costes, tal vez resulte más eficiente coordinar las transacciones dentro de la organización, con un sistema de autoridad en lugar de negociación entre partes. Ahora bien, ¿acaso este sistema no es origen también de situaciones oportunistas generadoras de costes? Lo cierto es que sí, y tanto o más que en el mercado. La estructura establecida para el gobierno de las organizaciones suele descansar sobre el principio de delegación, cediendo una capacidad de decisión que puede ser utilizada de una manera oportunista para conseguir beneficios particulares. Estamos ante la teoría de la agencia (Jensen y Meckling 1976), siendo su máxima expresión la relación establecida al separar propiedad y control entre los accionistas (principales) y los directivos (agentes). Para evitarlo, igualmente habrá que establecer mecanismos (alineación de intereses) e incurrir en costes (control), que en el caso de ser menores que los existentes en el

mercado determinarían la supremacía de la organización como instrumento de coordinación.

Ante estos planteamientos asumidos de una forma generalizada, al menos en el ámbito académico, cabría realizar algunas reflexiones.

La asunción del *Homo Economicus* (personas racionales preocupadas únicamente de maximizar su propio interés) no es siempre cierta y responde a una visión lúgubre (*gloomy vision*) (Hirschman 1970) que lleva a considerar como principal objetivo el de restringir los costes sociales derivados de las imperfecciones humanas. De acuerdo con Sen (1987), la simplificación que se ha hecho de la amplia visión que tenía Adam Smith de los seres humanos es una de las mayores deficiencias de la teoría económica contemporánea, si bien es cierto que él mismo reconoce que:

por más egoísta que se pueda suponer al hombre, evidentemente, existen en su naturaleza algunos principios que le hacen interesarse por la suerte de los otros, de tal modo que la felicidad de éstos le es necesaria, aunque de ella nada obtenga, a no ser el placer de presenciársela (1759, vc. 1997: 49).

En la observación diaria del comportamiento de las personas se reflejan valores como la bondad, benevolencia, nobleza u honor, entre otros. Hay actos como dejar propina en restaurantes que no se visitarán en el futuro, devolver objetos valiosos encontrados en lugares públicos o alistarse como voluntario para participar en un conflicto bélico, los cuales no encajan en absoluto con una perspectiva egoísta del individuo (Frank 2004). Experimentos realizados en este sentido llegan a similares conclusiones. Por ejemplo, en el juego del ultimátum, donde un individuo recibe una cantidad de dinero a repartir con otro obteniendo cada uno su parte si aquél acepta, aunque lo económicamente racional sería ofrecer una cantidad mínima con la tranquilidad de que la oferta será aceptada porque la alternativa es cero, se observa que quien reparte se muestra dispuesto a dar cantidades próximas a la mitad y el que acepta prefiere no recibir nada si la oferta no se considera justa (Guth *et al.* 1982; Camerer y Thaler 1995).

Por lo tanto, el ser humano no siempre busca su interés más inmediato, sino que habría otras consideraciones adicionales que no se están considerando con la misma intensidad. En numerosas ocasiones, hay un comportamiento cooperativo capaz de generar confianza y que es

difícil de explicar por los postulados económicos. Una justificación podría provenir de la teoría de la selección de especies, válida para la cooperación entre individuos relacionados genéticamente (Hamilton 1964). Otro argumento posible es la persecución de beneficios propios basados en relaciones de largo plazo (Trevers 1971; Axelrod 1981; Nowak *et al.* 1995) o su búsqueda mediante compensaciones indirectas y el desarrollo de una reputación (Leimar y Hammerstein 2001; Gintis *et al.* 2001). Y a pesar de todas estas posibles explicaciones, aún existen situaciones donde las personas se comportan cooperativamente aunque no haya relación entre ellas, no sean repetitivas y aunque la posibilidad de sacar rédito mediante la mejora de su reputación sea mínima o nula (Fehr y Gächter 2002).

Esta otra realidad no parece estar recogida suficientemente en los modelos económicos, siempre preocupados por la vertiente negativa e imperfecta del ser humano. La mayoría del valor no se crea a través de transacciones individuales en el mercado, sino por organizaciones en las que la gente actúa colectiva y cooperativamente, con sus motivaciones y acciones coordinadas y guiadas por un propósito común, con sus defectos, pero también con sus virtudes. Los modelos tradicionales, en lugar de centrarse en el proceso de creación de valor, se preocupan en exceso por su apropiación y la posibilidad de que alguien se aproveche indebida y oportunamente en dicho reparto. Esto conduce en ocasiones a la sumisión y obediencia, al control institucional como tarea esencial del directivo frente a una visión más positiva que facilite la cooperación y valore la iniciativa, donde difundir la confianza y liderar el cambio sean las verdaderas funciones directivas (Ghoshal *et al.* 1999).

Admitiendo otras cualidades del ser humano cambiarían drásticamente nuestras teorías (Ghoshal 2005).

2. EL INMOVILISMO Y SUS EFECTOS

Si es cierto que existen estos errores, o al menos limitaciones, en los supuestos básicos de las teorías existentes, cabe preguntarse por qué motivo se vienen manteniendo de una forma continuada en el tiempo.

Ghoshal (2005) sostiene que detrás de la investigación y desarrollo de la dirección de empresas hay un trasfondo ideológico que dificulta su evolución por caminos distintos. Esta ideología, que parte del individualismo radical y liberalismo, ha sido promovida por la Escuela de

Chicago, siendo Milton Friedman uno de sus principales exponentes (Friedman 2002).

Por otro lado, puede existir una justificación desde el lado de la demanda (Kanter 2005). El enfoque basado en los intereses de los accionistas e incentivos financieros, como propone la teoría de la agencia, se puso de moda en los años 80 en Estados Unidos al haber una audiencia deseosa de teorías que evitaran que las empresas permanecieran cautivas de sus directivos. Aunque hubo quien promulgó una visión más amplia considerando otros stakeholders, no resultó una postura bien recibida en un momento en el que el mundo había rechazado rotundamente el socialismo en cualquier vertiente frente al capitalismo. Lo que debía primar era el interés individual y, más concretamente, el de los accionistas. Las enseñanzas en dirección de empresas debían centrarse en que esta premisa fuese siempre respetada.

Existe otro motivo altamente plausible para mantener la atención centrada en un objetivo de maximización de valor o beneficio y es la mayor facilidad a la hora de plantear modelos y contrastar hipótesis (Ghoshal 2005; Kanter 2005). En el caso de considerar otras motivaciones y otros stakeholders distintos a los accionistas, seguramente nos acercaríamos más a la realidad pero dificultaría su concreción práctica. No obstante, medir el éxito exclusivamente con datos económicos resulta una pobre aproximación de lo que es el bienestar personal (Frey y Stutzer 2002) y no considera el impacto provocado en el entorno ambiental (Dunlap y Van Liere 1984).

Por último, puede haber cierto rechazo desde los propios académicos o resistencia al cambio. Al esfuerzo adicional que esta adaptación supone, se une el hecho de que resulta difícil publicar ideas innovadoras en este sentido. Ya existen voces diversas que proclaman las limitaciones de una visión excesivamente centrada en la riqueza de los accionistas y las presunciones negativas de la teoría de la agencia, pero se encuentran con dificultades para ser escuchadas incluso en el propio mundo académico (Waddock 2006).

Esta postura e inmovilismo conllevan una serie de consecuencias no deseadas sobre las que conviene reflexionar.

En primer lugar, y en términos de eficacia, hay que señalar que las prácticas derivadas de la teoría de la agencia con el objeto de maximizar el valor para los accionistas, tales como la retribución directiva mediante *stock options*, aumento de consejeros externos y separación de

funciones entre presidente y CEO o mercados de control con la posibilidad de opas hostiles, no han tenido los efectos previstos (Ghoshal 2005). Esto quiere decir que tomando como válidas las presunciones anteriormente mencionadas sobre la naturaleza e intereses del ser humano, ni siquiera se ha conseguido solucionar correctamente el problema planteado. Sin embargo, y a pesar de la falta de respaldo empírico, la teoría de la agencia continúa dominando la investigación académica sobre gobierno corporativo (Daily *et al.* 2003).

Por otro lado, dada la naturaleza social de la ciencia económica, se corre el riesgo de que las teorías influyan en los fenómenos estudiados y esta influencia puede ser tal que lleve a convertirlas en verdaderas. Los directivos actúan de acuerdo con las teorías sobre *management* existentes y a la vez son protagonistas de la realidad que es estudiada en dichas teorías, con lo que existe un riesgo claro de manipulación. Concretamente, el oportunismo o propensión a comportarse oportunistamente de un individuo, supuesto básico en la teoría de la agencia, se ve influido por la valoración que haga de la otra parte con la que realiza la transacción, sea individuo, grupo u organización (Ajzen y Fishbein 1977; Eagly y Chaiken 1992) y por unos condicionantes previos como son sus actitudes y valores, creados a través de su exposición, consciente y subliminalmente, a diversos estímulos (Krosnic *et al.* 1992).

Centrados en el primero de los dos tipos de influencia mencionados, es cierto que los mecanismos de gobierno jerárquico aumentan los costes del comportamiento oportunista y en ese sentido disminuyen la probabilidad de que ocurran, pero por otra parte perjudican el sentimiento hacia la entidad, lo que puede traducirse en una mayor propensión a comportarse oportunistamente. Por lo tanto, el resultado neto dependerá de la relación entre estos dos efectos. De acuerdo con la evidencia parece que el efecto neto es el contrario al previsto por Williamson (Ghoshal y Moran 1996).

En cuanto a los condicionantes previos como valores y actitudes del individuo, se verán afectados por la educación y formación que haya recibido. En este sentido, es posible plantearse si las enseñanzas en dirección de empresas están condicionando la propensión a comportarse de una manera oportunista, primando siempre el interés propio (Donaldson 2002). Los estudios existentes parecen concluir que efectivamente es así. Hay evidencia (Ferraro *et al.* 2005) de que los alumnos con formación en economía son más propensos a asumir un comportamiento de *free-rider* (p.ej. Marwell y Ames 1981), a no colaborar al encontrarse en situaciones

del tipo dilema del prisionero (p.ej. Frank *et al.* 1993), a comportarse más egoístamente en juegos de ultimátum (Carter y Irons 1991; Kahneman *et al.* 1986 a y b) o a sucumbir a la tentación de obtener una ganancia privada, aunque haya que actuar deshonestamente (Frank y Schulze 2000).

Por otro lado, también se ha demostrado que estos alumnos son más proclives a hacer trampas para conseguir mejores calificaciones con menor esfuerzo y consideran esta conducta menos rechazable que sus compañeros de otras titulaciones (Baird 1980; Bowers 1964; McCabe y Treviño 1995; McCabe 1997; McCabe *et al.* 2006).

Es posible que los estudiantes con tendencia a comportarse egoístamente y buscar su propio beneficio a toda costa, incluso haciendo trampas si es necesario, actúen así por una motivación intrínseca como puede ser el deseo de acumular dinero y que todo ello sea previo al comienzo de sus estudios, eligiendo precisamente los estudios de dirección de empresas porque entienden que les ayudarán a alcanzar sus objetivos. Hay evidencia empírica que acredita que en ocasiones esto no es así. Frank *et al.* (1993) demostraron que los estudiantes que cursaron un curso de economía, expuestos al modelo tradicional de búsqueda del interés propio, se comportaban más egoístamente que otros que siguieron uno de astronomía. En la misma línea, el Aspen Institute (2003) desveló un cambio en los valores de los estudiantes tras cursar un programa MBA, pasando a importar más el valor obtenido por los accionistas como medida del éxito empresarial que las necesidades de los consumidores y la calidad del producto.

Incluso en el caso de que existan unos atributos personales que sean los condicionantes básicos de la conducta, el código ético bajo el que se actúa en el mundo de los negocios es importante y debe enseñarse. Aunque siempre habrá ejemplos de abuso, una sociedad que glorifica tales abusos sufrirá las peores consecuencias (Gapper 2005).

3. UNA NUEVA PERSPECTIVA

Según Samuelson (2006), ha llegado el momento de tomar una decisión: continuar como si la perspectiva y planteamientos que se vienen utilizando en la enseñanza de la dirección de empresas fuese suficiente para afrontar los retos actuales o crear una oportunidad para que los estudiantes reflexionen sobre el futuro de los negocios como

poderoso agente de cambio y fuerza social. Giacalone y Thompson (2006) sostienen que ayudar a los estudiantes a ser más responsables socialmente y sensibles éticamente es una parte sustancial de la responsabilidad de los docentes, apostando por una visión más humanista del mundo cuyos valores principales resalten no sólo la importancia de los resultados financieros. Mientras prestigiosas escuelas de negocios como la Harvard Business School propugnan como misión "formar líderes que cambien el mundo" (www.hbs.edu/about/justwhatis.html), es difícil recordar un tiempo en el que la educación en dirección de empresas haya estado sometida a un escrutinio tan severo o haya sido tan criticada como actualmente.

Una alternativa a la visión del directivo comportándose de forma egoísta y emocionalmente desligado de su compañía es la proporcionada por la teoría *stewardship* (Davis *et al.* 1997 y 2004). Basada en la psicología y sociología, surgió con el propósito de estudiar aquellas situaciones en las que los ejecutivos actuaban como administradores motivados por la defensa de los intereses corporativos. Ahora las conductas a favor del colectivo y de la organización tienen una utilidad mayor que las individualistas y centradas en uno mismo. Si este es su pensamiento, comportarse de acuerdo al mismo y no egoístamente no supone una falta de racionalidad.

No obstante, también hay que reconocer que antes de la teoría de la agencia ya existían ejemplos de prácticas directivas indeseables motivadas por el interés propio. Esta evidencia no permite ser tan optimista sobre la naturaleza humana como para pensar que el modelo *stewardship* funcionaría solo y Hambrick (2005) propone que el verdadero reto consiste en fusionar lo mejor del modelo *stewardship* y del de la agencia.

Otra vertiente distinta se corresponde con la corriente de pensamiento denominada "Positive Organizational Scholarship" (Cameron *et al.* 2003), que se ocupa del estudio de los atributos, procesos y efectos especialmente positivos de las organizaciones y sus miembros. En esta línea, Cameron (2006) reclama la necesidad de incluir en el contenido de los programas formativos de dirección de empresas las características que definen el virtuosismo, tales como el honor, la bondad, la benevolencia o la nobleza y no fijarse sólo en el lado negativo del espectro. Los valores morales o principios que evitan el daño no son los mismos que los que llevan a hacer el bien. El virtuosismo produce energía positiva en los sistemas, permite el crecimiento y construye capital social, lo que a su vez desarrolla el capital intelectual y propicia ventajas organizativas (Nahapiet y Ghoshal 1998).

4. DISCUSIÓN

Después de numerosos escándalos empresariales, a las escuelas de negocios se les ha empezado a considerar responsables de crear líderes éticos. Según Ghoshal (2005), las teorías económicas y la filosofía del libre mercado que conforman los cimientos de gran parte del currículo en las escuelas de negocios han tenido un impacto nocivo sobre los valores, actitudes y comportamiento de los estudiantes. La mayoría de los economistas estarían de acuerdo en que la gente a menudo se preocupa de algo más que de su propio bienestar material y también tiene en consideración el bienestar de los demás. Sin embargo, pocos economistas incluyen esta perspectiva más amplia en sus modelos de comportamiento humano (Frank 2004).

Por un lado, como defensa al egoísmo y oportunismo de los directivos, en el campo de la dirección habitualmente se enfatiza la maximización de la riqueza para el accionista sin prestar igual atención a otros *stakeholders*. Dentro del paraguas de la denominada responsabilidad social corporativa se están recogiendo nuevas prácticas directivas que adoptan una visión más amplia y dotan de mayor trascendencia al papel de la empresa en la sociedad. Pero su origen no debe buscarse en las aulas, sino en la realidad económica y social, pues la enseñanza en dirección de empresas parece ir por detrás de los cambios en vez de provocarlos. Es más, el retardo con el que muchas veces se incorporan los fenómenos observados en la práctica real del mundo de los negocios a las doctrinas es injustificadamente largo.

Pero además, la responsabilidad social corporativa sigue respondiendo a la versión tradicional de comportamiento ético que se resiste a incorporar valores adicionales al simple cumplimiento de obligaciones. Por "responsabilidad" se entiende el cargo u obligación moral que resulta del posible yerro en un asunto determinado. De nuevo se trata de evitar el daño que un comportamiento egoísta puede estar generando a los demás, sólo que en este caso al pensar en los demás no se hace únicamente referencia a los accionistas.

La propensión a cooperar y otras conductas humanas en ocasiones no son más que la respuesta a una serie de valores tan intrínsecos al individuo como lo puede ser el egoísmo y, sin embargo, no parecen merecer la misma atención.

Dado el impacto que las teorías y principios económicos tienen en la sociedad por influir sensiblemente en las decisiones de dirigentes empresariales y políticos, hay quien manifiesta la necesidad de reconsiderar detenidamente si la inercia que empuja la investigación y docencia en dirección de empresas es la correcta. Sin duda, cualquier cambio al respecto exige reflexión, pero también convencimiento y valentía. Tal vez las teorías precedentes promuevan su autocumplimiento, desanimando a adoptar posturas marginales (Ghoshal 1996). Quizás por los nuevos caminos que se abren sea más complicado elaborar elegantes modelos con proposiciones claramente contrastables y prescribir o aconsejar prácticas directivas simples y determinantes (Kanter 2005). Es seguro que este esfuerzo naciente es poco reconocido en cuanto a potenciales publicaciones y por tanto puede ser perjudicial para la carrera académica y profesional de quien lo asuma (Waddock 2006). No obstante, según Giacalone y Thompson (2006), parece una necesidad, obligación y responsabilidad correr dicho riesgo con el fin último de cambiar la tendencia de los últimos 50 años y ofrecer un panorama más amplio y enriquecedor de la dirección de empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I. & M. FISHBIEN (1977) "Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research", *Psychological Bulletin*, 84 (5), pp. 888-918.
- ASPEN INSTITUTE (2003) "Where Will They Lead: MBA Student Attitudes About Business and Society. Disponible en: <http://www.aspeninstitute.org/site/apps/ka/ec/searchit.asp?c=huLWJeMRKpH&b=667387&en=hrKTLTPvEcIRLWOvE8IHJQPzEkKZJ3Px9KRJ9PILkK1Kgl> (Accedido el 15/01/07).
- AXELROD, R. & W.D. HAMILTON (1981) "The Evolution of Cooperation", *Science*, 211, pp. 1390-1396.
- BAIRD, J.S. (1980) "Current Trends in College Cheating", *Psychology in the Schools*, 17 (4), pp. 515-522.
- BOWERS, W.J. (1964) *Student Dishonesty and its Control in College*. New York, NY: Bureau of Applied Social Research, Columbia University.

- CAMERER, C. & R.H. THALER (1995) "Ultimatums, Dictators and Manners", *Journal of Economic Perspectives*, 9 (2), pp. 209-219.
- CAMERON, K. (2006) "Good or Not Bad: Standards and Ethics in Managing Change", *Academy of Management Learning & Education*, 5 (3), pp. 317-323.
- CAMERON, K.S.; J.E. DUTTON & R.E. QUINN (Eds.) (2003) *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- CARTER, J.R. & M.D. IRONS (1991) "Are Economists Different, and if so, why?", *Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), pp. 171-177.
- COASE, R.H. (1960) "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, 3 (1), pp. 1-44.
- (1937) "The Nature of the Firm", *Economica*, 4 (16), pp. 386-405.
- DAILY, C.M.; D.R. DALTON & A.A.Jr. CANNELLA (2003) "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data", *Academy of Management Review*, 28 (3), pp. 371-382.
- DAVIS, J.H.; F.D. SCHOORMAN & L. DONALDSON (2004) "Toward a Stewardship Theory of Management". T. CLARKE (Ed.) *Theories of Corporate Governance*. Oxon: Routledge, pp. 118-134.
- (1997) "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, 22 (1), pp. 20-47.
- DONALDSON, L. (2002) "Damned by Our Own Theories: Contradictions Between Theories and Management Education", *Academy of Management Learning and Education*, 1 (1), pp. 96-106.
- DUNLAP, R.E. & K.D. VAN LIERE (1984) "Commitment to the Dominant Social Paradigm and Concern for Environmental Quality", *Social Science Quarterly*, 65 (4), pp. 1013-1028.
- EAGLY, A.H. & S. CHAIKEN (1992) *The Psychology of Attitudes*. San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.
- FEHER, E. & S. GÄCHTER (2002) "Altruistic Punishment in Humans", *Nature*, 415 (6868), pp. 137-140.
- FERRARO, F.; J. PFEFFER & R.I. SUTTON (2005) "Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling", *Academy of Management Review*, 30 (1), pp. 8-24.
- FRANK, B. & G.G. SCHULZE (2000) "Does Economics Make Citizens Corrupt?", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43 (1), pp. 101-113.
- FRANK, R.H. (2004) *What Price the Moral High Ground?*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- , T. GILOVICH & D.T. REGAN (1993) "Does Studying Economics Inhibit Cooperation?", *Journal of Economic Perspectives*, 7 (2), pp. 159-171.
- FREY, B.S. & A. STUTZER (2002) "What Can Economists Learn from Happiness Research?", *Journal of Economic Literature*, 40 (2), pp. 402-435.
- FRIEDMAN, M. (2002) *Capitalism and Freedom*, Ed. 40 aniversario. Chicago, IL.: The University of Chicago Press.
- GAPPER, J. (2005) "Comment on Sumantra Ghoshal's 'Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices'", *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), pp. 101-103.
- GHOSHAL, S. (2005) "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), pp. 75-91.
- & P. MORAN (1996) "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 13-47.
- , C. BARTLETT & P. MORAN (1999) "A New Manifesto for Management", *Sloan Management Review*, 40 (3), pp. 9-20.
- GIACALONE, R.A. & K.R. THOMPSON (2006) "Business Ethics and Social Responsibility Education: Shifting the Worldview", *Academy of Management Learning & Education*, 5 (3), pp. 266-277.
- GINTIS, H.; E. SMITH & S. BOWLES (2001) "Costly Signalling and Cooperation", *Journal of Theoretical Biology*, 213 (1), pp. 103-119.
- GUTH, W.; R. SCHMITTBERGER & B. SCHWARZE (1982) "An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3 (4), pp. 367-388.
- HAMBRICK, D.C. (2005) "Just How Bad Are our Theories? A Response to Ghoshal", *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), pp. 104-107.
- HAMILTON, W.D. (1964) "The Genetical Evolution of Social Behavior I and II", *Journal of Theoretical Biology*, 7 (1), pp. 1-52.
- HIRSCHMAN, A.O. (1970) "The Search for Paradigms as a Hindrance to Understanding", *World Politics*, 22 (3), pp. 329-343.
- JENSEN, M. & W. MECKLING (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360.
- KAHNEMAN, D.; J. KNETSCH & R. THALER (1986a) "Fairness and the Assumptions of Economics", *Journal of Business*, 59 (4), pp. 285-300.

- , – & – (1986b) "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market Perceptions of Unfairness: Constraints on Wealth Seeking", *American Economic Review*, 76 (4), pp. 728-741.
- KANTER, R.M. (2005) "What Theories do Audiences Want? Exploring the Demand Side", *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), pp. 93-95.
- KROSNIC, J.A.; A.L. BETZ, L.J. JUSSIM & A.R. LYNN (1992) "Subliminal Conditioning of Attitudes", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18 (2), pp. 152-162.
- LEIMAR, O. & P. HAMMERSTEIN (2001) "Evolution of Cooperation through Indirect Reciprocity", *Proceedings of the Royal Society of London: Biological Sciences*, 268, pp. 745-753.
- MARWELL, G. & R.E. AMES (1981) "Economists Free Ride, Does Anyone Else?", *Journal of Public Economics*, 15 (3), pp. 295-310.
- MCCABE, D.L. (1997) "Classroom Cheating Among Natural Science and Engineering Majors", *Science & Engineering Ethics*, 3 (4), pp. 433-445.
- & L.K. TREVIÑO (1995) "Cheating Among Business Students: A Challenge for Business Leaders and Educators", *The Journal of Management Education*, 19 (2), pp. 205-218.
- , K.D. BUTTERFIELD & L.K. TREVIÑO (2006) "Academia Dishonesty in Graduate Business Programs: Prevalence, Causes, and Proposed Action", *Academy of Management Learning & Education*, 5 (3), pp. 294-305.
- NAHAPIET, J. & S. GHOSHAL (1998) "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23 (2), pp. 242-266.
- NOWAK, M.A.; R.M. MAY & K. SIGMUND (1995) "The Arithmetics of Mutual Help", *Scientific American*, 272 (6), pp. 76-81.
- SAMUELSON, J. (2006) "The New Rigor: Beyond the Right Answer", *Academy of Management Learning & Education*, 5 (3), pp. 356-365.
- SEN, A. (1987) *On Ethics and Economics*. Oxford: Basil Blackwell.
- SMITH, A. (1776) *The Wealth of Nations*. Londres. [vc. (1958): *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica].
- (1759) *The Theory of Moral Sentiments*, 1ª Ed. Londres. [(1790): *The Theory of Moral Sentiments*, 6ª Ed.] [vc. (1997): *La teoría de los sentimientos morales*. Madrid: Alianza].

TRIVERS, R. (1971) "The Evolution of Reciprocal Altruism", *Quarterly Review of Biology*, 46 (1), pp. 35-47.

WADDOCK, S. (2006) "Forging a Path for Ethics and Business in Society", *Academy of Management Learning & Education*, 5 (3), pp. 334-345.

WILLIAMSON, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, NY: Free Press.

– (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY: Free Press.

Calidad del servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma*

José-Á. Miguel-Dávila

jam.davila@unileon.es

Universidad de León

Organización de Empresas

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

Marcela Flórez-Romero

marcelaflorez@ufps.edu.co

Univ. Francisco de Paula Santander

Avda. Gran Colombia, 12E-96B Colsag.

San José de Cúcuta (Colombia)

El propósito de la investigación está enmarcado en el estudio de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias. El objetivo de la investigación ha sido el de identificar los factores que determinan la calidad del servicio que

The aim of this paper is to analyze the quality of the services offered by banking entities. The objective of the research has been to identify the key factors determining the service quality as perceived by the clients of

* Los autores agradecen la financiación recibida de la Consejería de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León a través del proyecto titulado "Medición de la calidad del servicio en las entidades financieras de la Comunidad de Castilla y León".

perciben los clientes de las entidades bancarias de Castilla y León, y de cómo la calidad influye en su satisfacción. Así mismo, se trata también de identificar cómo la satisfacción de los clientes por el servicio prestado afecta a su lealtad hacia la entidad.

Mediante un análisis factorial de componentes principales, se encontraron los factores que influyen en la calidad: i) aspectos físicos (estructura física, ubicación conveniente, equipamiento moderno, vigilancia, aspecto limpio, etc.); ii) aspectos de la prestación del servicio (operaciones y servicios convencionales que realiza y ofrece la entidad, confianza y conocimiento que transmite el personal, atención personalizada, tiempos de respuesta, reputación de la entidad); y iii) nuevas tecnologías (cajeros, Internet o banca telefónica). Posteriormente, los resultados del modelo de ecuaciones estructurales, muestran una gran influencia de los aspectos de la prestación del servicio en la calidad del servicio, así como la demostración de la calidad como antecedente de la satisfacción y la influencia que ejerce la calidad en la satisfacción y ésta en la lealtad del cliente a la entidad bancaria.

Palabras clave: Calidad del servicio / Satisfacción / Lealtad / Ecuaciones Estructurales / Sector bancario.

banking entities in Castilla y León; it is important to note the way in which quality influences the customers' satisfaction. Others goals of the research focus on how the clients' satisfaction on the perceived service affects their loyalty to the entity.

Through a factor analysis of the main components, the key features influencing quality were found: i) physical aspects (physical structure, convenience location, modern equipment, etc.), ii) aspects of service's performance (conventional operations and services which the bank offers and performs, personalized service, reputation of the entity, etc.), and iii) new technologies (cash dispenser, internet or phone banking). Afterwards, the results of the structural equations model indicate a great influence of the aspects of service's performance in the service quality. They also demonstrate that quality appears as an antecedent of satisfaction and that there is an influence of quality in satisfaction and of satisfaction in the loyalty of the customer to the banking entity.

Key words: Service Quality / Satisfaction / Loyalty / Structural Equations / Banking Sector.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, y como consecuencia de la puesta en marcha por parte de los gobiernos de políticas sobre globalización y liberación de los mercados, los clientes son cada vez más críticos con la calidad del servicio (Gayathri *et al.* 2005: 123). Un camino que han decidido tomar las entidades del sector bancario para adaptarse al entorno competitivo ha sido el de reorientar su filosofía para enfocarse en el servicio al cliente, con el fin de introducir el concepto de calidad del servicio en la mente sus clientes, buscando con ello, su crecimiento (Sharma y Mehta 2004: 218).

El objetivo del presente trabajo es identificar cuáles son los factores que determinan la calidad del servicio que perciben los clientes de entidades bancarias, y cómo influye ésta en la satisfacción del cliente;

asimismo, también se trata de identificar cómo la satisfacción del cliente afecta a la lealtad hacia la entidad.

Para el logro de este objetivo, el trabajo se estructura en dos partes. En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura sobre las investigaciones más relevantes en calidad del servicio, determinando las aportaciones más valiosas para nuestra investigación, que nos ayudan a determinar los factores que influyen en ella: i) aspectos físicos (estructura física de la oficina, ubicación conveniente, equipamiento moderno, vigilancia, aspecto limpio, etc.); ii) aspectos de la prestación del servicio (operaciones y servicios convencionales que realiza y ofrece la entidad, confianza y conocimiento que transmite el personal, atención personalizada, tiempos de respuesta, reputación de la entidad, etc.); y iii) nuevas tecnologías (cajeros, Internet o banca telefónica).

La segunda parte del trabajo recoge la parte empírica, subdividida en diferentes partes: (i) la metodología utilizada para la construcción del instrumento de medida; (ii) validez y fiabilidad de la escala de medida; y, (iii) contraste de hipótesis mediante la modelización de ecuaciones estructurales (MEE).

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

2.1. *Calidad del servicio en entidades bancarias*

El interés en la calidad de servicio ha crecido enormemente desde los años ochenta (Grönroos 1983; Parasuraman *et al.* 1985; Lewis y Klein 1987; Gummesson y Grönroos 1988; Zeithaml *et al.* 1988). Hoy en día, los bienes y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado, sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. En la bibliografía sobre el estudio de los servicios se ha discutido una serie de peculiaridades que les diferencian de los bienes (ver Cuadro 1) y que pueden condicionar las decisiones a tomar en la gestión de las entidades bancarias para ofrecer una buena calidad en los servicios que prestan.

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes (González Aponcio 2001: 96). El servicio bancario se caracteriza por sufrir rápidos cambios en

su ambiente (Jayawardhena 2004: 186), algunos gracias a la tecnología, y que, relacionada con la información, resulta ser cada vez más importante (Shih y Fang 2006: 62). La mayoría de las investigaciones basadas en el estudio de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias, se han fundamentado básicamente, en definir las dimensiones de la calidad y construir un modelo para medirla, siempre con el objetivo de mejorar la calidad del servicio (González Aponcio 2001: 105).

Cuadro 1: Características diferenciadoras entre bienes y servicios

	Servicios	Bienes
Intangibilidad	Son intangibles	Son tangibles
	No se pueden almacenar	Se pueden almacenar
	No se pueden transportar	Se pueden transportar
	No hay transferencia de propiedad	Transferencia de propiedad por la compra
	No se pueden patentar	Se pueden patentar
	Difícil establecer su coste	Facilidad estableciendo el coste
	El output es un proceso o una actividad	El output es una cosa
	Tienen consecuencias	Tienen formas
	No pueden medirse	Pueden medirse
	Inseparabilidad	No se pueden separar las funciones de producción, distribución y consumo
Se prestan tras una solicitud hecha por el cliente		Se pueden fabricar antes de que lo pida el cliente
La satisfacción del trabajador es fundamental		La satisfacción del trabajador no es prioritaria
Capacidad no usada es capacidad perdida		Las empresas pueden 'jugar' con la capacidad
El cliente es parte del proceso de producción		El cliente no participa en el proceso de producción
Heterogeneidad	Son variados	Se pueden estandarizar
	El cliente percibe riesgo elevado	El cliente percibe riesgo menor
	Las personas influyen en la percepción	No influye quien los produzca
Caducidad	Son perecederos	Pueden no ser perecederos
	No pueden inspeccionarse	Pueden inspeccionarse
	No tienen una vida, tienen dimensión temporal	No tienen dimensión temporal, pero si tienen vida, utilidad durante un tiempo
	No se pueden inventariar	Se pueden inventariar
	No se pueden devolver	Se pueden devolver

Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las observaciones más destacadas en la revisión de la literatura, son el uso o adaptación de escalas ampliamente validadas, como es el caso de la escala SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1985). Así, de ella se han desprendido diferentes estudios realizados en el sector bancario (Rodríguez Parada 1993; Yavas *et al.* 1997; Bahia y Nantel 2000; Fernández Barcala 2000; Allred y Addams 2000; Saurina 2002; Jayawardhena 2004; Yavas *et al.* 2004; Arasli *et al.* 2005; Bath 2005; Karatepe *et al.* 2005), en donde inicialmente toman las cinco dimensiones de SERVQUAL (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía), así como sus 22 ítems.

Para autores como Cronin y Taylor (1992) la escala SERVQUAL no es válida para medir la calidad del servicio, ni la satisfacción del consumidor, puesto que el marco conceptual en el que se sustenta, no se basa en el modelo de las actitudes sino en uno de percepciones-expectativas. Estos autores crean a partir de ésta su escala SERVPERF, en donde tienen en cuenta tan sólo las percepciones de los clientes, pues argumentan que la calidad del servicio basada solo en el resultado es un mejor instrumento para medir la calidad del servicio.

En el sector bancario también se ha usado la escala SERVPERF, realizando las preguntas en las que se tienen únicamente en cuenta las percepciones (García Mestanza 1998; Jabnoun y Al-Tanami 2003; Ting 2004; Sharma y Mehta 2004; Bauer *et al.* 2005).

También existen estudios en donde se trabaja con las dos escalas (SERVQUAL y SERVPERF), en sus versiones originales y ponderadas, intentando buscar la escala que ofrezca mayor validez (Angur *et al.* 1999; Chi Cui *et al.* 2003).

Por otra parte, se han realizado estudios teniendo en cuenta el modelo de la imagen de Grönroos (1983, 1994) en donde la calidad del servicio es el resultado de integrar la calidad total en tres tipos de dimensiones (calidad técnica, calidad funcional e imagen corporativa), que condicionan la percepción que un sujeto tiene de un objeto, sea producto o servicio; este modelo se ha usado como única referencia (Aldlaigan y Buttle 2002) o en combinación con la escala SERVQUAL (Lassar *et al.* 2000).

Y a pesar de las escalas tenidas en cuenta como referencia, otros investigadores de la calidad del servicio en el sector de la banca han creado sus propias escalas (Lewis 1993; Jamal y Nasser 2002; Gounaris *et al.* 2003; Sureshchandar *et al.* 2003; Paswan *et al.* 2004; Al-Hawari *et al.* 2005).

Con la ayuda de estos modelos podemos definir la calidad del servicio bancario como la esmerada y correcta entrega del servicio bancario, que busca conseguir la satisfacción de los clientes, y en el que debe trabajar conjuntamente toda la organización. En ella influyen diferentes factores.

En primer factor recoge los aspectos físicos, tiene en cuenta la estructura física, la ubicación conveniente, el equipamiento moderno de los equipos, el ambiente interno y la disposición de los recursos, que provocan un impacto positivo sobre los clientes (Sharma y Mehta 2004: 218).

- H1a: Los aspectos físicos que existen en la prestación del servicio influyen directamente en la calidad del servicio percibida por los clientes de las entidades bancarias de Castilla y León.

El segundo factor recoge los aspectos del desempeño operativo de la prestación del servicio, tales como el tiempo de entrega del servicio o la puntualidad del mismo, actitudes y capacidades de los empleados en la prestación del servicio, la atención personalizada, o la confianza y el conocimiento del personal; también incluye aspectos financieros, como por ejemplo, si los productos y servicios que ofrece la entidad son acordes a las necesidades de los clientes, si el banco ofrece diferentes tipos de préstamos u ofrece una buena rentabilidad frente a otras entidades.

- H1b: Los aspectos de la prestación del servicio de la entidad influyen directamente en la calidad del servicio percibida por los clientes de las entidades bancarias de Castilla y León.

En tercer lugar, se ha elaborado una dimensión que ha venido tomando fuerza en los últimos años, pues en un entorno tan competitivo como el actual, las entidades bancarias deben perseguir el logro de una ventaja competitiva basada en las tecnologías de la información (Larrán y Muriel 2004: 82). Por ello, a medida que avancen las tecnologías, la entidad debe perseguir avanzar en la automatización de los servicios. Se le ha denominado "nuevas tecnologías" e incluye tres tipos de servicios automatizados: i) el servicio de los cajeros automáticos, que si bien es un aspecto que lleva muchos años en la rutina bancaria, y no parece adecuado llamarlo nueva tecnología, la cantidad de servicios que cada vez se pueden recibir en los cajeros hace que se opte por incluirla aquí; ii) banca en Internet (Jawardhena 2004), y iii) banca telefónica (Al-Hawari

et al. 2005), que ayudan a dar a conocer al banco y a agilizar las transacciones de los clientes, disminuyendo la saturación en las oficinas.

- H1c: Las nuevas tecnologías que ofrece la entidad influyen directamente en la calidad del servicio percibida por los clientes de las entidades bancarias de Castilla y León.

Por último, se trata de verificar si estos aspectos que influyen en la calidad del servicio, se correlacionan entre sí.

- H1d: Los factores determinantes del servicio se correlacionan fuertemente entre sí.

2.2. *Calidad y Satisfacción en el servicio bancario*

El estudio de la satisfacción del cliente, tanto desde un punto de vista conceptual como de medición operativa, contribuyen a avanzar en el conocimiento, pero la falta de coincidencia en la conceptualización de la satisfacción supone para los investigadores cierta dificultad a la hora de seleccionar una definición adecuada, desarrollar medidas válidas y comparar e interpretar los resultados empíricos (Peterson y Wilson 1992; Giese y Cote 2000). Sin embargo, a pesar de la cantidad de definiciones aún persiste la inexistencia de una definición uniforme de la satisfacción, lo que puede ocasionar graves perjuicios en las investigaciones (Gardial *et al.* 1994; Peterson y Wilson 1992; Yi 1991).

Los términos 'satisfacción' y 'calidad' están interrelacionados; incluso en algunos casos se consideran como sinónimos, hasta el punto que sugieren que los modelos de satisfacción pueden ser denominados de calidad de servicio percibida, ya que lo que se estudia es un servicio y no un bien de consumo.

A pesar de que en ambos casos hablamos de evaluaciones subjetivas por parte de los clientes o usuarios, es importante destacar ciertas diferencias, señalando que las investigaciones realizadas sobre satisfacción se han centrado en las evaluaciones posteriores al consumo o compra, mientras que las investigaciones sobre actitudes han enfatizado la atención en evaluaciones anteriores a la decisión de consumo o compra. Algunas de sus diferencias más notorias las encontramos en el Cuadro 2.

Satisfacción y calidad del servicio son constructos diferentes que han obtenido diversas posiciones respecto a su ordenamiento causal. Teniendo en cuenta que la satisfacción del cliente es un objetivo

importante para ser alcanzado en las entidades bancarias y, que una manera de conseguirla es hacerlo mediante la calidad de servicio (Goode *et al.* 1996), consideraremos al igual que en la mayoría de las investigaciones de este tipo, a la calidad de servicio como el antecedente de la satisfacción (Cronin y Taylor 1992; Anderson y Sullivan 1993; Anderson *et al.* 1994; Taylor y Baker 1994; Leunissen *et al.* 1996; Lloréns 1996; Bigné *et al.* 1997; Yavas *et al.* 1997; Jamal y Nasser 2002; Lassar *et al.* 2000).

- H2: La calidad del servicio influye positiva y directamente en la satisfacción del cliente de las entidades bancarias de Castilla y León.

Cuadro 2: Calidad vs. Satisfacción

	Calidad	Satisfacción
Definición	Tipo de actitud apoyado en una valoración general a lo largo del plazo.	Juicio transitorio de encuentro específico de servicio.
Base	Se basa en las percepciones ideales o de excelencia	Proceso basado en la disconformidad de expectativas
Nivel de análisis	Concepto global para el bien o servicio.	Se verifica en cada transacción o consumo de un bien o servicio.
Valoración	Para la valoración no requieren experiencia antes del consumo del servicio.	Solo se puede valorar después de una experiencia de consumo. El totalmente experimental; sólo después de una experiencia de consumo es posible valorarla.
Dimensiones que forman juicios	Se basan en atributos o indicadores y por eso son mas específicas.	Pueden resultar de cualquier dimensión, esté relacionada con la calidad o no.
Antecedentes conceptuales	Posee procesos cognitivos, aunque comunicaciones personales e impersonales juegan un mayor papel.	Es influenciada por un mayor número de procesos cognitivos y afectivos entre los que se incluyen la equidad, atribuciones y emociones.
Expectativas	Son vistas como deseos o necesidades de los clientes.	Son predicciones hechas por los clientes sobre lo que les gustaría que sucediera durante un intercambio.
Valoraciones que hace el cliente	Resultan de comparar entre el servicio deseado y el servicio percibido.	Resultan de la comparación entre el servicio previsto y el servicio percibido.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Satisfacción y Lealtad en el servicio bancario

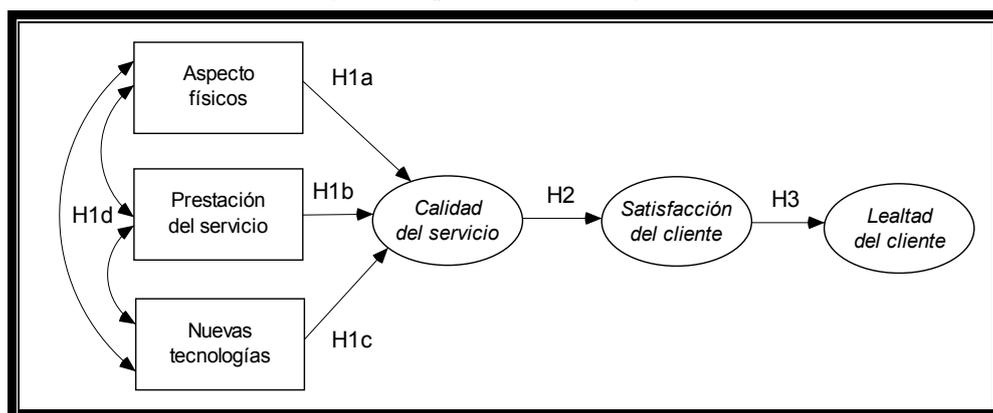
Dada la nueva orientación del mercado, todas las organizaciones reconocen la importancia del valor añadido del servicio y de las relaciones con los clientes con un objetivo básico: mantener la lealtad de los mismos (Barroso 1995: 196). Pero hay que tener en cuenta que no siempre los efectos de la satisfacción de los clientes se manifiestan en comportamientos positivos (Jacoby y Jaccard 1981) y pueden existir clientes que, aún estando satisfechos con encuentros sucesivos, no tienen ninguna lealtad a la entidad, y cambian fácilmente a la competencia, posiblemente por la ausencia de un sentimiento de pertenencia.

Durante las dos décadas pasadas, se ha dedicado una considerable atención a la satisfacción del cliente como un determinante potencial de la lealtad del cliente (Fornell 1992; Oliver 1999), pero exceptuando unas pocas ocasiones, la satisfacción total del cliente es la clave para asegurar su lealtad y generar una relación rentable de largo plazo (Jones y Sasser 1995: 89).

- H3: La satisfacción del cliente influye positiva y directamente en la lealtad del cliente de las entidades bancarias de Castilla y León.

Podemos ver de manera gráfica las diferentes hipótesis en la Figura 1.

Figura 1: Hipótesis de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

A partir de la revisión de la literatura sobre las diferentes escalas para su medición, se desarrolló una escala propia de medición de la calidad del servicio, adaptada específicamente al sector de los servicios bancarios.

Las encuestas personales (ver Anexo) se realizaron proporcionalmente por provincia, teniendo en cuenta el número de habitantes y su proporción de acuerdo a la población total en la región de Castilla y León. En el Cuadro 3 se recoge, a modo de resumen, la ficha técnica de la investigación y en Miguel-Dávila y Flórez-Romero (2007) se presenta un mayor desarrollo de los resultados descriptivos del estudio.

Cuadro 3: Ficha técnica del estudio

Objeto evaluado	Calidad del servicio prestado por las entidades financieras
Sujeto evaluador	- Clientes con al menos una cuenta con alguna entidad financiera presente en Castilla y León - Mayor de 18 años
Ámbito geográfico	Comunidad de Castilla y León
Tamaño muestral	400 cuestionarios
Diseño muestral	Entrevistas personales
Error muestral	5% (para el caso más desfavorable y para un nivel de confianza del 95%)
Trabajo de Campo	Junio y Octubre de 2006

Fuente: Elaboración propia.

Esta investigación ha seguido la metodología para la creación de escalas de medida habituales en las ciencias sociales (Churchill 1979), con una aplicación secuencial, dando comienzo con una idea que va acotándose, y que, una vez delimitada, se procede al establecimiento de los objetivos y preguntas de la investigación.

Nuestra intención en la investigación es la especificación del dominio de los constructos 'calidad del servicio', 'satisfacción' y 'lealtad del cliente'. Para ello, hemos utilizado la *recolección de datos* para pasar a verificar las hipótesis con base en la medición numérica y el *análisis estadístico* para establecer patrones de comportamiento (Hernández Sampieri *et al.* 2003: 6).

La depuración de la escala de medida es necesaria, debido a que para que una escala sea un instrumento útil en la medida, tanto de la calidad del servicio como de cualquier actitud, ha de cumplir una serie de propiedades sociométricas, tales como la fiabilidad y la validez (Fernández Barcala 2000: 58).

4. FIABILIDAD Y LA VALIDEZ DE LA ESCALA

Para el análisis de la fiabilidad, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, y el análisis de la matriz de correlaciones para la eliminación de los ítems con baja carga. El ítem X11 (horario de atención) y el ítem X26 (tiempo de ahorro con la banca *on-line*) fueron eliminados, pasando a tener una fiabilidad de 0,919.

La justificación de la baja correlación de estos ítems, puede deberse, en el primer caso (X11) a que al tener todas las entidades prácticamente el mismo horario, no es un aspecto al que los clientes le presten especial atención, y en el segundo (X26) al bajo número de clientes que manifiesta que aún no maneja la página Web, por lo que prefiere acercarse a su sucursal, no pudiendo apreciar el ahorro de tiempo que ésta ofrece.

Por su parte, la validez de una escala nos indica en qué grado estamos midiendo lo que en realidad nos proponemos medir. En otras palabras, permite conocer si dichas escalas son capaces de medir aquello (variables o constructos) para lo que han sido concebidas (Visauta 1998: 298). Hemos hallado para la investigación la validez de contenido y la validez de constructo.

La validez de contenido se aplica para estimar si el procedimiento seguido para la elaboración de la escala de medida ha sido el adecuado (Peter y Churchill 1986: 1). En general se acepta si la escala ha sido desarrollada a partir de las teorías existentes en la literatura sobre dicha materia. En nuestra investigación, al realizarse una exhaustiva y adecuada revisión de la literatura sobre las escalas creadas, podemos asumir que posee validez de contenido.

La validez de constructo trata de reflejar que existe una relación teórica entre la variable objeto de medida y otras variables (Bollen 1989). Es decir, trata de comprobar si el concepto que se desea

medir es el que realmente está midiendo la escala. Para hallar este tipo de validez se analiza la validez convergente y la validez discriminante.

La validez convergente existe cuando la medida se correlaciona fuertemente y de forma positiva con otras medidas del mismo constructo (Churchill 1979: 70). Ésta viene influida positivamente por la fiabilidad, de forma que a mayor fiabilidad, mayor validez convergente (Peter y Churchill 1986). Para medir la validez convergente, se utilizaron dos procedimientos, el análisis Factorial Exploratorio (AFE) y Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

Cuadro 4: Matriz de componentes rotados

	Componente		
	1	2	3
X1	0,206	0,061	0,394
X2	0,109	0,109	0,832
X3	0,127	0,117	0,814
X4	0,172	0,133	0,596
X5	0,213	-0,021	0,688
X6	0,617	0,052	0,410
X7	0,624	0,066	0,430
X8	0,794	0,057	0,318
X9	0,693	0,072	0,333
X10	0,652	0,050	0,405
X12	0,778	0,159	0,114
X13	0,835	0,168	0,115
X14	0,523	0,324	0,158
X15	0,748	0,249	0,080
X16	0,407	0,171	0,167
X17	0,702	0,324	0,043
X18	0,585	0,266	0,056
X19	0,428	0,445	0,244
X20	0,399	0,569	0,130
X21	0,299	0,431	-0,014
X22	0,136	0,828	0,023
X23	0,083	0,818	0,072
X24	0,061	0,842	0,093
X25	0,155	0,464	0,020
X27	0,093	0,663	0,154

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

En el AFE, se determinaron los factores que componen cada constructo, realizado por medio de un análisis factorial de componentes principales, con la ayuda del paquete estadístico SPSS 13.0 para Windows. En principio, todas las variables cargaban en el primer factor, por lo que se puede afirmar que la escala es básicamente unidimensional. A continuación, se transformó la matriz factorial en una más fácil de

interpretar, realizándole una *rotación* ortogonal con el método varimax, produciéndose una distribución de las variables en tres factores, que en su conjunto representan el 53,08% de la varianza total de las variables originales (Cuadro 4).

En el primer componente cargan las variables de X6 a X18, las cuales manifiestan aspectos referentes a las operaciones y servicios convencionales que realiza y ofrece la entidad (*prestación del servicio*). El segundo incluye las variables de X19 a X27, que valoran los aspectos relacionados con los servicios automatizados en la entidad para la prestación del servicio (*nuevas tecnologías*). Por último, el tercer componente recoge las variables de X1 a X5, que hacen referencia al *aspecto físico* de la entidad.

En una investigación similar en entidades bancarias colombianas, se obtuvieron cuatro factores (Valdunciel *et al.* 2007): aspectos operativos, aspectos físicos, nuevas tecnologías y aspectos humanos.

La constitución de los factores obtenida del AFE se introdujo en un modelo confirmatorio, estimado por medio de ecuaciones estructurales mediante Amos 6.0. Se comprobó que los coeficientes estandarizados de los ítems que componen la escala eran superiores a 0,5 y significativos ($p < 0,05$), lo cual permite aceptar la existencia de la validez convergente.

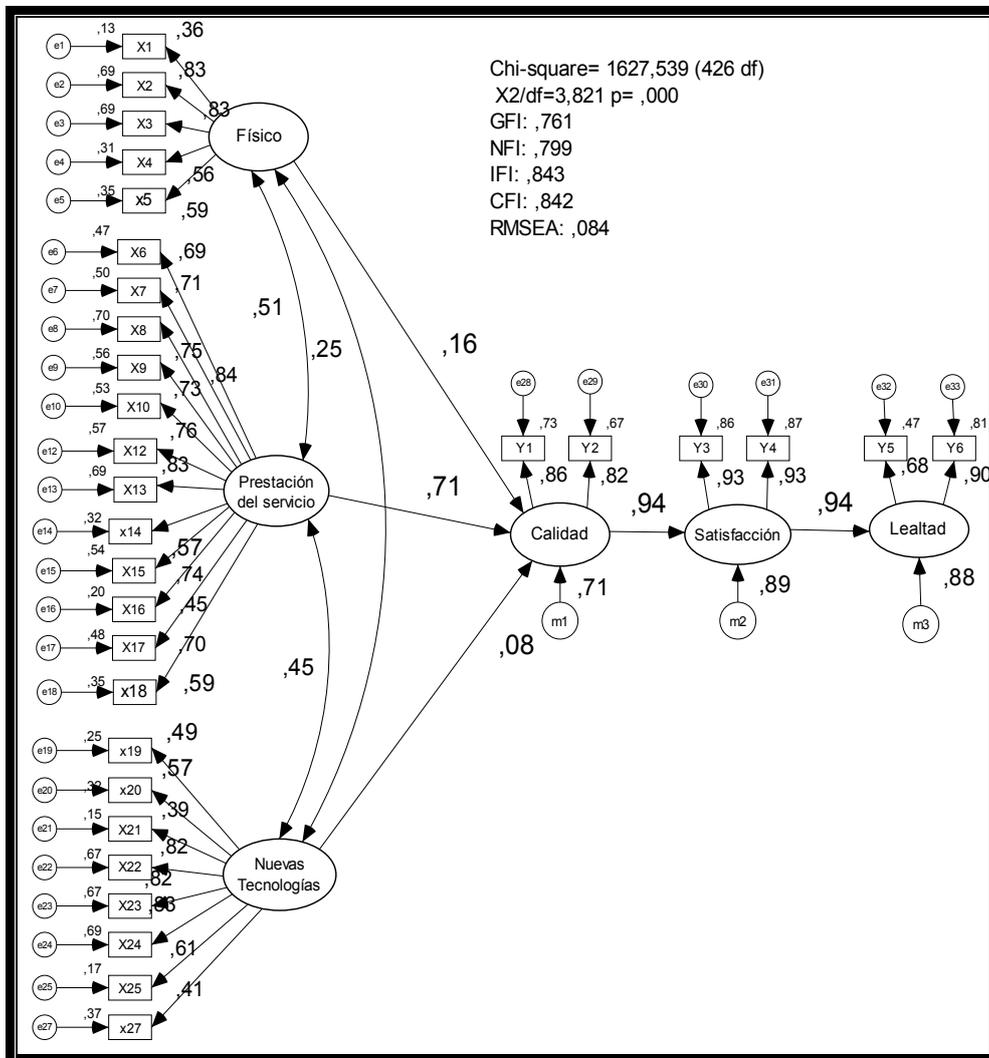
Por su parte, la validez discriminante indica en qué grado dos medidas desarrolladas para medir constructos similares pero conceptualmente diferentes están relacionadas (Bearden *et al.* 1993). Mediante un análisis de correlación entre los constructos, se ha medido la validez discriminante, comprobando que en ninguna correlación tenía como valor "1", es decir, que ninguno de los ítems que formaban parte de los diferentes factores aparecía en los otros. Por tanto, con este resultado se entiende que la escala de medición de la calidad posee validez discriminante.

5. RESULTADOS DEL MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

La aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales ofrece suficiente flexibilidad al investigador, convirtiéndose en una poderosa herramienta de análisis para muchos objetivos de la investigación (Hair *et al.* 1999). Esta técnica es adecuada para el análisis de sistemas de

relaciones, validando en primer lugar los componentes del sistema y, en segundo lugar, determinando la relación entre los componentes. Las relaciones causales que explican los MEE son las que se realizan entre un conjunto de variables latentes -no observables- cada una de ellas medida por una o más variables manifiestas -observables- (Diamantopoulos 1994: 105). En este modelo, las variables latentes son los tres aspectos que influyen en la calidad del servicio, mientras que las variables manifiestas son la calidad del servicio, la satisfacción y la lealtad del cliente.

Figura 2: Diagrama de paso del modelo estructural con resultado del modelo causal



Fuente: Elaboración propia.

Para determinar este modelo hemos utilizado el programa AMOS 6.0 que permite resolver los modelos de manera gráfica, ecuacional y direccional. Con él, se ha realizado el AFC que se puede observar de manera gráfica en la Figura 2.

Tomando los valores que aparecen en el diagrama de paso, quedan verificadas las hipótesis referentes a las variables exógenas: H1a, H1b y H1c, así como la H1d, ya que los diferentes aspectos que influyen en la calidad del servicio se encuentran intercorrelacionados entre sí. Con respecto a las hipótesis de las variables endógenas H2 y H3, se han podido verificar, con valores de 0,94. Todos los valores tienen un p value de 0,00, salvo los de la hipótesis H1c con un $p < 0,05$.

Ahora bien, para validar un modelo conviene realizar diversas reespecificaciones del propio modelo y analizar una serie de índices que son indicativos de su consistencia estadística (Lévy 2000: 194). Por esta razón, a pesar de que las hipótesis se han podido contrastar con este modelo, se opta por realizar una reespecificación del modelo para mejorar los índices de ajuste (los cuales serán buenos cuanto más se acerquen a "1", a excepción del RMSEA que debe ser inferior a 0,05).

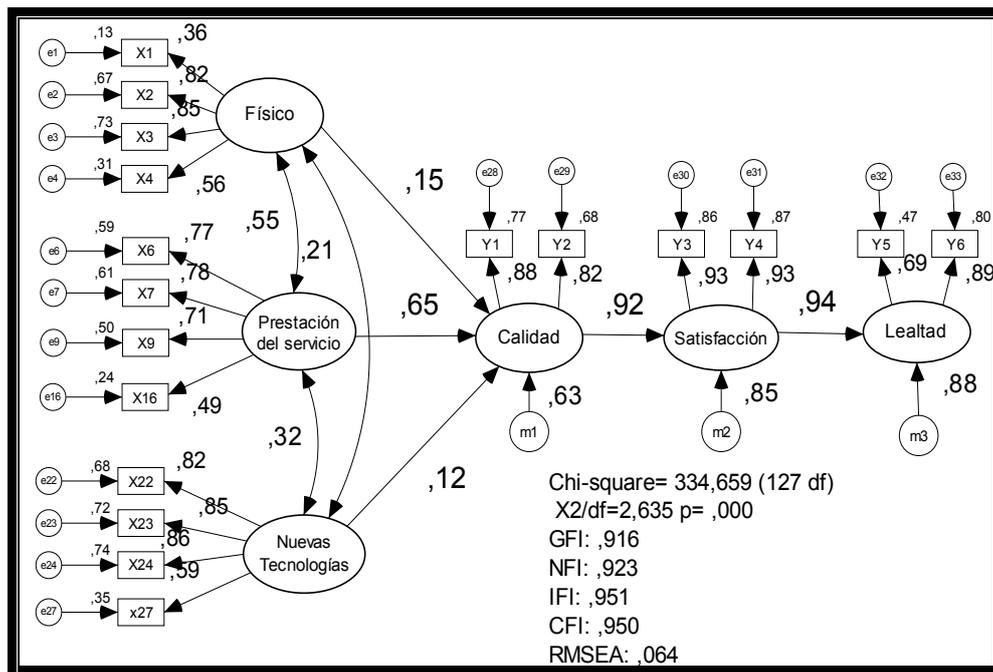
Esta fase de reespecificación consiste en intentar mejorar el ajuste obtenido mediante sucesivas modificaciones del modelo, en las cuales se procederá a eliminar aquellas variables que no sean representativas o que conlleven problemas de multicolinealidad o de duplicaciones de la información, así como las relaciones no significativas entre variables latentes.

Para ello, se utilizan los índices de modificación que proporcionan los distintos programas estadísticos. Estos índices sugieren todas aquellas relaciones que conducen a mejorar el modelo. Así, la existencia de saturaciones cruzadas será indicativa de problemas de multicolinealidad, siendo necesario reespecificar el modelo eliminando las variables que presenten estos síntomas. Con ello, se eliminan 13 variables dando como resultado un modelo final más sencillo y mejores índices de bondad del modelo (ver Figura 3).

Los índices del modelo han mejorado considerablemente con respecto al modelo inicial. Con respecto a los valores de la relación de la variable *nuevas tecnologías* con la calidad, también ha mejorado pasando a ser estadísticamente significativa, aunque es la que menor influencia ejerce en la calidad. Por su parte, la dimensión *prestación del servicio* es la que más influencia tiene sobre la calidad del servicio. En

cuanto a las variables endógenas, las relaciones siguen estando por encima del 0,90, pudiéndose verificar las hipótesis en las que la calidad influye en la satisfacción y ésta en la lealtad.

Figura 3: Modelo reespecificado



Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

Partiendo de las escalas existentes, se han creado las dimensiones que se adaptan de manera más precisa al entorno bancario, donde el *aspecto prestación del servicio* se relaciona con el desempeño de la prestación del servicio, el *aspecto físico* tiene que ver con la apariencia de las instalaciones y las *nuevas tecnologías* incluyen los cajeros automáticos, así como los medios virtuales como Internet y la banca telefónica.

El instrumento de medida ha sido elaborado siguiendo la metodología SERVPERF (Cronin y Taylor 1992) en donde sólo se tienen en cuenta las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio que reciben. Para comprobar que las dimensiones establecidas se correspondían

con lo previamente establecido se utilizó un análisis factorial de componentes principales, determinando que todos los ítems se ajustaban según lo estipulado, a excepción de los ítems X11 (horario de atención al público) y X26 (tiempo ahorrado en la banca *on-line*), los cuales no resultaron significativos.

Mediante la modelización de ecuaciones estructurales con el programa AMOS, se realizó la verificación de las hipótesis, donde podemos señalar que el aspecto *prestación del servicio* tiene el valor más alto y que más influye en la calidad del servicio (H1b). Esto responde a la necesidad del servicio y a que los clientes suelen concebir como calidad del servicio aquello relacionado con el desempeño en las transacciones bancarias, la gama amplia de productos y servicios, la exactitud de las explicaciones, la rentabilidad, etc., restando un poco de importancia al aspecto físico de la entidad, a la parte visual y a la apariencia de los empleados (H1a), pues lo que realmente les importa son otros aspectos más cruciales para ellos.

Es decir, para los clientes de entidades bancarias de la Comunidad de Castilla y León, un servicio bien prestado, con una atención personalizada y confianza y conocimiento que presente el personal, junto a la reputación y la solvencia financiera del banco, es sinónimo de calidad.

También podemos observar cómo el avance de las nuevas tecnologías ejerce influencia, aunque pequeña, en la percepción de calidad, lo que se justifica por el impacto obtenido por los medios virtuales en los últimos tiempos que facilitan la relación de las entidades con los clientes, ya que facilitan las transacciones, como la consulta de saldo por teléfono o transferencias por medio de la banca *on-line* (H1c). Esta menor influencia se justifica porque muchos de los encuestados manifiestan desconfianza o desconocimiento de estos medios (en menor caso, los cajeros automáticos), por lo que a pesar del impacto obtenido por los medios virtuales en los últimos tiempos, muchos prefieren seguir utilizando las sucursales tradicionales, lejos de obtener las ventajas de los medios virtuales, como la más importante: el ahorro de tiempo.

Los valores significativos de las intercorrelaciones de los aspectos que influyen en la calidad del servicio sugieren que estos indicadores son correctos (H1d), siendo los *aspectos físicos* y los de la *prestación del servicio* los que presentan una mayor correlación.

En cuanto a la calidad y la satisfacción, el alto valor conseguido, indica que en gran medida los clientes que perciben calidad del servicio, quedarán satisfechos con la entidad. Por tanto, la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente (H2). Aunque la evidencia empírica no lo respalde totalmente, podemos concluir que los clientes que están satisfechos con la entidad, es muy probable que le sean leales, continuando su relación con la misma (H3).

En resumen, la investigación presentada ha sido el resultado de una revisión de la literatura en materia de calidad del servicio aplicada al sector específico bancario en Castilla y León. Las limitaciones teóricas y metodológicas que se pueden señalar suponen oportunidades de estudio que pueden ir mejorando la labor investigadora.

El marco geográfico de la investigación (Comunidad de Castilla y León) podría ser utilizado en un ámbito más extenso. Lo mismo ocurre en el caso del sector utilizado (bancario), puesto que podrían realizarse modificaciones y adaptaciones para ser aplicado en otros tipos de servicios prestados por sectores similares (seguros, mutuas, etc.), los cuales pueden que no aporten los mismos resultados.

Por último, la mayoría de las variables observables se basan en percepciones de los clientes encuestados, lo que puede generar ciertos sesgos, puesto que alguna de las reacciones positivas o negativas pueden ser resultado de la acumulación de varias situaciones satisfactorias/insatisfactorias y no estar ligadas a la experiencia específica que se le está solicitando valorar.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDLAIGAN, A. & F. BUTTLE (2002) "SYSTRA-SQ: A New Measure of Bank Service Quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, 4, pp. 362-381.
- AL-HAWARI, M.; N. HARTLEY & T. WARD (2005) "Measuring Banks' Automated Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach", *Marketing Bulletin*, 16, Article 1, pp. 1-19.
- ALLRED A.T. & H.L. ADDAMS (2000) "Service Quality At Banks And Credit Unions: What Do Their Customer Say?", *Managing Service Quality*, Vol. 10, 1, pp. 52-60.

- ANDERSON, E.W. & M. SULLIVAN (1993) "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, Vol. 12, 2, pp. 125-143.
- , C. FORNELL y D.R. LEHMANN (1994) "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, 3, pp. 53-66.
- ANGUR, M.; R. NATARAJAN y J. JAHERA (1999) "Service Quality in the Banking Industry: An Assessment in a Developing Economy", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, 3, pp. 116-123.
- ARASLI, H.; S.T. KATIRCIOGLU & S. MEHTAP-SMADI (2005) "A Comparison of Service Quality in the Banking Industry. Some Evidence from Turkish- and Greek-speaking Areas in Cyprus", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23, 7, pp. 508-526.
- BAHIA, K. y J. NANTEL (2000) "A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, 2, pp. 84-81.
- BARROSO, C. (1995) *El marketing bancario. Un enfoque estratégico*. Madrid: Esic.
- BATH, M.A. (2005) "Corelates of Service Quality in Banks: An Empirical Investigation", *Journal of Services Research*, Vol. 5, 1, pp. 77-99.
- BAUER, H.H.; M. HAMMERSCHMIDT & T. FALK (2005) "Measuring the Quality of e-Banking Portals", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23, 2, pp. 153-175.
- BEARDEN, W.O.; R.G. NETEMEYER & M.F. MOBLEY (1993) *Handbook of Marketing Scales. Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behaviour Research*. Newbury Park: Sage Publications.
- BIGNÉ, J.E.; M.A. MOLINER, T.M. VALLET y J. SÁNCHEZ (1997) "Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, (Septiembre), pp. 33-53.
- BOLLEN, K.A. (1989) *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- CHI CUI, C.; B.R. LEWIS & W. PARK (2003) "Service Quality Measurement in the Banking Sector in South Korea", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, 4, pp. 191-201.
- CHURCHILL, G.A., Jr. (1979) "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI (February), pp. 64-73.

- CRONIN, J.J., Jr. y S.A. TAYLOR (1992) "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Julio), pp. 55-68.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1994) "Modelling with LISREL: A Guide for the Uninitiated", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, 1-3, pp. 105-136.
- FERNÁNDEZ BARCALA, M. (2000) "Validación de SERVQUAL como instrumento de medida de la calidad de servicio bancario", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, 1, pp. 57-70.
- FORNELL, C. (1992) "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (January), pp. 6-21.
- GARCÍA MESTANZA, J. (1998) *Calidad del servicio financiero como estrategia de las instituciones bancarias*. Málaga: Unicaja.
- GARDIAL, S.F.; D.S. CLEMONS, R.B. WOODRUFF, D.W. SCHUMAN & M.J. BURNS (1994) "Comparing Consumer's Recall of Prepurchase and Postpurchase Product Evaluation Experiences", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (March), pp. 548-560.
- GAYATHRI, H.; M.C. VINAYA & K. LAKSHMISHA (2005) "A Pilot Study on the Service Quality of Insurance Companies", *Journal of Services Research*, Vol. 5, 2 (October), pp. 123-138.
- GIESE, J.L. & J.A. COTE (2000) "Defining Consumer Satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 1, pp. 1-34.
- GONZÁLEZ APONCIO, Z. (2001) *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canaria*. Santa Cruz de Tenerife: Fyde Cajacanarias.
- GOUNARIS, S.P.; V. STATHAKOPOULOS & A.D. ATHANASSOPOULOS (2003) "Antecedents to Perceived Service Quality: An Exploratory Study in the Banking Industry", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, 4, pp. 168-191.
- GRÖNROOS, C. (1983) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge. MA: Marketing Science Institute.
- (1994) *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- GUMMESSON, E. & C. GRÖNROOS (1988) "Quality of Services. Lessons from the Product Sector". C. SURPRENANT (ed.) *Add Value to Your Service*. Chicago, IL.: American Marketing Association.
- HAIR, J.F.; R.E. ANDERSON, R.L. TATHAM & W.C. BLACK (1999) *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; C. FERNÁNDEZ COLLADO y P. BAPTISTA LUCIO (2003) *Metodología de la investigación*, 3ª ed.. México: McGraw-Hill.
- JABNOUN, N. & H. AL-TAMIMI (2003) "Measuring Perceived Service Quality at UAE Commercial Banks", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, 4, pp. 458- 472.
- JACOBY, J. & J.J. JACCARD (1981) "The Sources, Meaning and Validity of Consumer Complaining Behaviour: A Psychological Analysis", *Journal of Retailing*, Vol. 57, pp. 4-24.
- JAMAL, A. & K. NASSER (2002) "Customer Satisfaction and Retail Banking: An Assessment of Some of the Key Antecedents of Customer Satisfaction in Retail Banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20, 4, pp. 146-160.
- JONES, T.O. & W.E. SASSER (1995) "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, Vol. 73, 6, pp. 88-99.
- KARATEPE, O.M.; U. YAVAS & E. BABAKUS (2005) "Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, pp. 373-383.
- LARRÁN, M. y M.J. MURIEL (2004) "El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español", *Revista de Empresa*, Vol. 9 (Julio-Septiembre), pp. 78-86.
- LASSAR, W.M.; C. MANOLIS & R. WINDSOR (2000) "Service Quality Perspectives and Satisfaction in Private Banking", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, 3, pp. 244-271.
- LEUNISSEN, P.; O. PREVO & H. ROEST (1996) "The Mediating Role of Psychosocial Benefits in the Satisfaction Formation Process". J. BERACS, A. BAUER & J. SIMON (eds.) *Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy, Marketing for an Expanding Europe*. Budapest: Budapest University of Economic Sciences, pp. 1869-1878.
- LÉVY, J.P. (2000) *Modelización y programación estructural con AMOS*. Madrid: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias. CD-Rom.
- LEWIS, B.R. (1993) "Service Quality: Recent Developments in Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 11, 6, pp. 19-25.
- LEWIS, R.C. y D.M. KLEIN (1987) "The Measurements of Gaps in Service Quality". CZEPIEL *et al.* (eds.) *The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage*. Chicago, IL.: American Marketing Association.
- LLORENS, F.J. (1996) *Medición de la calidad de servicio: una aproximación a diferentes alternativas*. Granada: Universidad de Granada.

- MIGUEL-DÁVILA, J.A. y M. FLÓREZ-ROMERO (2007) "¿Ofrecen calidad las entidades bancarias de Castilla y León?", *Boletín Económico de Castilla y León*, N° 11, pp. 125-132.
- OLIVER, R.L. (1999) "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), pp. 33-44.
- PARASURAMAN, A.; V.A. ZEITHAML & L.L. BERRY (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Autumn), pp. 41-50.
- PASWAN, A.K.; N. SPEARS, R. HASTY & G. GANESH (2004) "Search Quality in the Financial Services Financial a Contingency Perspective", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, 5, pp. 324-339.
- PETER, J.P. & G.A. CHURCHILL (1986) "Relationship Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIII (February), pp. 1-10.
- PETERSON, R.A. & W.R. WILSON (1992) "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 58 (January), pp. 111-124.
- RODRÍGUEZ PARADA, S. (1993) *Calidad de servicio. Exigencia actual para entidades financieras competitivas*. Madrid: Club gestión de calidad.
- SAURINA, C. (2002) "Medida de la calidad: Adaptación de la escala SERQUAL al Ámbito Financiero", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXXI, 113 (Julio), pp. 803-831.
- SHARMA, A. & V. MEHTA (2004) "Service Quality Perceptions in Financial Services - A Case Study of Banking Services", *Journal of Services Research*, Vol. 4, 2, pp 205-223.
- SHIH, Y.-Y. & K. FANG (2006) "Effects of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking", *Total Quality Management*, Vol. 17 (January), No. 1, pp. 61-77.
- SURESHCHANDAR, G.S.; C. RAJENDRAN & R.N. ANANTHARAMAN (2003) "Customer Perceptions of Service Quality in the Banking Sector of a Developing Economy: A Critical Analysis", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, 5, pp 233-243.
- TAYLOR, S.A. & T.L. BAKER (1994) "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer's Purchase Intentions", *Journal of Retailing*, Vol. 70, 2, pp. 163-178.
- TING, D.H. (2004) "Service Quality and Satisfaction Perceptions: Curvilinear and Interaction Effect", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, 6, pp. 407-420.

- VALDUNCIEL, L.; M. FLÓREZ-ROMERO & J.A. MIGUEL-DÁVILA (2007) "Análisis de la Calidad del Servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad", *Revista Asturiana de Economía*, N° 38, pp. 79-107.
- VISAUTA, B. (1989) *Técnicas de investigación social*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- YAVAS, U.; M. BENKENSTEIN & U. STUHLREIER (2004) "Relationships between Service Quality and Behavioural Outcomes: A Study of Private Bank Customers in Germany", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, 2, pp. 144-157.
- , Z. BILGIN & D. SHEMWELL (1997) "Service Quality in the Banking Sector in an Emerging Economy: A Consumer Survey", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15, 6, pp. 217-223.
- YI, Y. (1991) "A Critical Review of Consumer Satisfaction". V.A. ZEITHAML (ed.) *Review of Marketing 1900*. Chicago, IL.: American Marketing Association, pp. 68-123.
- ZEITHAML, V.A.; L.L. BERRY & A. PARASURAMAN (1988) "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April), pp. 35-48.

ANEXO. Codificación y descripción de las variables que conforman el instrumento de medida

X1	La situación conveniente de localización del banco
X2	El aspecto atractivo y limpio del banco
X3	El equipamiento tecnológico avanzado que posee el banco
X4	El banco tiene la vigilancia adecuada (videocámaras, agentes de seguridad, etc.).
X5	La apariencia aseada y elegante de los empleados del banco
X6	La confianza transmitida por el personal debido a su honestidad y honradez
X7	El conocimiento y habilidad que posee el personal, necesaria para la prestación del servicio
X8	La buena voluntad de personal de la sucursal para ayudar
X9	La atención personalizada que prestan los empleados
X10	La amabilidad y cortesía de los empleados
X11	El horario conveniente de atención al público del banco
X12	La gama amplia de productos y servicios bancarios del banco, acorde con las últimas innovaciones
X13	El esfuerzo por mantener la ausencia de errores en el desarrollo del servicio
X14	La corta espera en la entrega del servicio
X15	La exactitud y claridad en las explicaciones o informaciones dadas
X16	La solvencia financiera y buena reputación que posee el banco
X17	El ofrecimiento de diferentes tipos de préstamos ajustados a mis necesidades
X18	- Las bajas tasas interés de préstamo ofrecidas con respecto a otros bancos - Las altas tasas interés de depósito ofrecidas con respecto a otros bancos
X19	La facilidad y el conocimiento brindados por parte del banco para utilizar los servicios automáticos
X20	La ubicación de los cajeros automáticos en lugares seguros y convenientes
X21	La facilidad para utilizar los cajeros automáticos
X22	La disponibilidad de la información en la banca telefónica
X23	El corto tiempo de espera en la banca telefónica
X24	La seguridad en banca telefónica
X25	La facilidad para navegar dentro en el sitio Web de la banca on-line
X26	El tiempo que se ahorra con la banca on-line con respecto a las oficinas
X27	La seguridad en la banca on-line
X28	La calidad en general percibida del banco, es buena
X29	El banco da el servicio esperado
X30	El banco satisface sus necesidades
X31	Su banco le da el servicio que espera
X32	Considera a su banco como primera opción para usar servicios bancarios
X33	Recomendará su banco a cualquiera que busca su consejo

Análisis de los factores determinantes de la eficacia organizativa desde la dirección estratégica de recursos humanos

Nuria González Álvarez

nuria.gonzalez@unileon.es

Universidad de León

Organización de Empresas

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

La dirección estratégica de recursos humanos enfatiza la influencia de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso sobre la eficacia organizativa. El objetivo de este trabajo es contrastar como el empleo de un conjunto de prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el seno de una organización influye positivamente en los resultados que ésta consigue. Para ello, se dispone de una muestra de 258 empresas manufactureras españolas. Los resultados apuntan que la utilización de dichas prácticas de recursos humanos tiene un impacto positivo sobre los rendimientos corporativos. De esta forma, este trabajo aporta evidencia empírica para la relación entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso consideradas

Strategic human resource management highlights the influence of the high commitment human resource practices on firm performance. The aim of this study is to analyse how the use of high commitment human resources practices influences, in a positive way, on the firm performance. For this purpose, a sample of 258 Spanish manufacturing companies has been used. The results indicate that the use of the said human resources practices have a positive impact on corporate performance. In this way, the main implication of this study is that provides empirical evidence for Spanish firms of the relationship between high involvement human resource practices and

de forma global y el rendimiento organizativo para el caso de una gran muestra de empresas españolas pertenecientes a todos los sectores de actividad industrial, lo cual supone un avance importante en la investigación sobre recursos humanos en España donde existe una laguna importante de trabajos empíricos que aborden esta cuestión.

Palabras clave: prácticas de recursos humanos de alto compromiso, resultados corporativos.

performance. This represents a significant advance in human resources research in Spain, where there is a significant gap in empirical work studying this subject.

Key words: high commitment human resource practices, firm performance.

1. INTRODUCCIÓN

Tanto investigadores como directivos del área de recursos humanos han sugerido que los recursos humanos son determinantes clave de los resultados empresariales (Barney y Wright 1998: 31). En la literatura de los últimos años se han puesto de manifiesto las implicaciones que las políticas de recursos humanos pueden tener sobre algunos de los resultados empresariales más relevantes. Así, existen investigaciones que relacionan las prácticas de dirección de recursos humanos con la marcha de los trabajadores (Arthur 1994; Guthrie 2001), con la productividad (Ichniowski, Shaw y Prensushi 1997; MacDuffie 1995; Guthrie 2001; Chen Liaw y Lee 2003), con los beneficios financieros (Delery y Doty 1996), con la supervivencia (Welbourne y Andrews 1996), con el valor de la empresa (Huselid 1995) o con el desempeño organizativo (Bae y Lawler 2000; Chang y Huang 2005).

Tomando como marco general la dirección estratégica de recursos humanos, numerosos trabajos han planteado la existencia de una serie de prácticas de recursos humanos, llamadas de alto rendimiento o de compromiso que contribuyen a que la empresa mejore de manera significativa sus resultados (e.g. Kochan y Osterman 1994; Lawler 1992, 1996; Levine 1995; Huselid 1995; Guthrie 2001). El objetivo de estas prácticas es mejorar las capacidades, el compromiso y la productividad de los empleados de una empresa (Datta, Guthrie y Wright 2005) consiguiendo que tomen como propios los objetivos de esta última.

El objetivo de este trabajo es contrastar como el empleo de un conjunto de prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el seno de una organización influye positivamente en los resultados que ésta consigue. Serán aquellas organizaciones que apliquen las prácticas a las que nos referíamos en el párrafo anterior las que vean cómo sus resultados

van mejorando con mayor intensidad. El ámbito de estudio es la industria española, en concreto se dispone de una muestra de 258 empresas manufactureras españolas. Así se intentará comprobar si las conclusiones obtenidas sobre la cuestión objeto de estudio para otros contextos geográficos como Estados Unidos (e.g. Huselid 1995; Whitener 2001), Nueva Zelanda (e.g. Guthrie 2001), Irlanda (e.g. McCartney y Teague 2004), Corea (e.g. Bae y Lawler 2000) y Taiwán (e.g. Chang y Huang 2005) se reproducen también para el caso español. Por tanto, este trabajo aporta evidencia empírica para la relación entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso consideradas de forma global y el rendimiento organizativo para el caso de una gran muestra de empresas españolas pertenecientes a todos los sectores de actividad industrial, lo cual supone un avance importante en la investigación sobre recursos humanos en España donde existe una laguna importante de trabajos empíricos que aborden esta cuestión.

Con este propósito, en el siguiente apartado se propone un marco teórico y una hipótesis a contrastar. Posteriormente, se describe la metodología utilizada así como los resultados obtenidos. Finalmente, el último apartado recoge las principales conclusiones que de este trabajo pueden extraerse así como sus principales limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Recientemente el interés en el campo de la dirección de recursos humanos se ha intensificado ya que algunos investigadores han otorgado especial relevancia al papel del personal de la empresa como fuente única de ventaja competitiva (Wright y McMahan 1992; Pfeffer 1994, 1998). La cuestión que subyace es si las empresas van a ser capaces, y de qué forma, de capitalizar la fuente de ventaja competitiva que constituyen sus recursos humanos. Esta área creciente de investigación que resalta la importancia de los recursos humanos se ha denominado dirección estratégica de recursos humanos ya que enfatiza el papel estratégico de la dirección de recursos humanos en la consecución de los objetivos empresariales. Wright and McMahan definen la dirección estratégica de recursos humanos como el "conjunto de actividades planificadas de recursos humanos que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos" (1992: 298).

Como consecuencia del reconocimiento del potencial de los activos humanos como fuente de ventaja competitiva, muchos académicos han utilizado la teoría de recursos y capacidades para entender el papel que juegan los recursos humanos en las organizaciones. Por ejemplo, Wright, McMahan y McWilliams (1994) analizan la forma en la que los recursos humanos pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible. Estos autores sostienen que los recursos humanos pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible cuando cumplen cuatro requisitos. En primer lugar, los recursos deben añadir valor a los procesos de producción organizativos y en este contexto, los niveles de rendimiento individual pueden ser importantes. En segundo lugar, las destrezas que la empresa necesita deben ser raras. Al respecto, los recursos humanos valiosos pueden ser considerados como raros en el sentido que el conocimiento, las destrezas y las habilidades humanas están normalmente distribuidas en la población. Como tercer criterio, estos autores plantean que la inversión en capital humano que los empleados de una empresa representan, no es fácilmente imitable. En este sentido, es obvio que los recursos humanos no están sujetos al mismo grado de imitabilidad que los equipos o las infraestructuras. Además, el personal de una organización pueden contribuir a la disminución de la probabilidad de réplica debido a la diferencias de tipo cualitativo que pueden existir entre los empleados de una empresa y los de sus competidores. Finalmente, los recursos humanos de una empresa no serán fácilmente sustituibles por avances tecnológicos u otros sustitutos si están proporcionando una ventaja competitiva sostenible. Por todo lo anterior, el trabajo de Wright y McMahan (1992) pone de relevancia la importancia de los recursos humanos en la creación de la ventaja competitiva empresarial.

Según Delery y Shaw (2001), al menos dos características diferencian a la dirección estratégica de recursos humanos de la dirección de recursos humanos tradicional. En primer lugar, los estudios sobre dirección estratégica de recursos humanos se centran en explicar el papel estratégico que los recursos humanos pueden jugar a la hora de aumentar la eficacia organizativa. Una segunda característica es el nivel de análisis. Las prácticas de recursos humanos han sido analizadas tradicionalmente desde un enfoque individual (Katz, Kochan y Gobeille 1983; Holzer 1987; Morishima 1991; Bartel 1994). En constaste la investigación en dirección estratégica de recursos humanos se ha llevado a cabo a nivel de negocio o organizativo. Como reflejo de esta orientación, los trabajos recientes se han centrado en los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento,

un término usado para referirse a un sistema de prácticas de recursos humanos diseñadas para estimular las habilidades de los empleados, su compromiso y su productividad con el fin de convertir a estos empleados en una fuente de ventaja competitiva (Lawler 1992, 1996; Levine 1995; Pfeffer 1998; Datta, Guthrie y Wright 2005).

Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso o alta implicación crean una fuerza de trabajo que está motivada y altamente comprometida con los destinos de la organización. Estas prácticas incluyen, entre otras, la participación de los trabajadores, la preocupación por su formación y el cuidado de los procesos de formación. Frente a aquellas prácticas más tradicionales que lo que buscan es controlar a los trabajadores para que éstos desarrollen unos comportamientos previamente definidos con exactitud (Walton 1985), mediante la dirección de personal de alto compromiso se persigue mejorar las capacidades del trabajador y aumentar su motivación. Según Huselid (1995: 635):

las prácticas de recursos humanos de alto compromiso pueden mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades tanto de los empleados actuales como potenciales de una empresa aumentando su motivación (...) y fomentando la retención de empleados.

Así, existen numerosos estudios en la literatura que relacionan dichas prácticas con distintas variables empresariales como la marcha de los trabajadores (Arthur 1994; Huselid 1995; Guthrie 2001), con la productividad (Ichniowski, Shaw y Prennushi 1997; MacDuffie 1995; Huselid 1995), con los beneficios financieros (Delery y Doty 1996), con la supervivencia (Welbourne y Andrews 1996), con el valor de la empresa (Huselid 1995; Huselid y Becker 1997) o con el desempeño organizativo (Delaney y Huselid 1996; Bae y Lawler 2000).

Tomando como referencia estos trabajos, sobretudo los dos últimos, puede establecerse que las prácticas de recursos humanos de alto compromiso ejercen un efecto positivo sobre los rendimientos de las empresas, tal y como recoge la siguiente hipótesis:

H: La utilización por parte de una empresa de prácticas de recursos humanos que requieran una alta participación o un alto compromiso de sus empleados tiene una influencia positiva sobre los resultados que dicha organización alcance.

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra

La muestra de empresas que se ha empleado para contrastar la hipótesis propuesta ha sido elaborada a partir del directorio *Duns 50.000 de principales empresas españolas* en su edición de 2001. El proceso de selección y recogida de información fue el siguiente. En primer lugar se limitó la muestra exclusivamente a las empresas manufactureras (con código SIC comprendido entre 20 y 39) de tamaño mediano o grande (con un volumen de ventas superior a los 20 millones de euros en 1999). Con ambos criterios se buscaba garantizar que las empresas a estudiar hubiesen desarrollado un cierto número de prácticas de recursos humanos. De esta forma se obtuvieron 1967 empresas que cumpliesen simultáneamente ambos criterios.

Tabla 1: Descripción de la muestra por sector de actividad

Código SIC	Sector de actividad	Empresas	Porcentaje
20	Industria alimentaria	42	16,3
21	Fabricantes de tabaco	0	0
22	Industria textil	9	3,5
23	Prendas confeccionadas	2	0,8
24	Industria de la madera	2	0,8
25	Mueble y mobiliario	0	0
26	Papel y derivados	5	1,9
27	Editorial- artes graficas	9	3,5
28	Productos químicos	37	14,3
29	Petróleo y sus derivados	1	0,4
30	Productos de goma y plástico	12	4,7
31	Cuero y derivados	2	0,8
32	Productos de piedra, arcilla, vidrio y hormigón	22	8,5
33	Siderurgia	10	3,9
34	Fabricación de metal excepto maquinaria y equipos de transporte	16	6,2
35	Maquinaria	27	10,5
36	Maquinaria eléctrica y electrónica	21	8,1
37	Equipos de transportes	30	11,6
38	Instrumentos de medida, análisis, control, fotografía, óptica y relojes	6	2,3
39	Fabricantes diversos	5	1,9
Total		258	100

En segundo lugar, como la información que proporciona el mencionado directorio era insuficiente para el desarrollo de la investigación, se recurrió al envío de un cuestionario a cada una de las 1.967 empresas. El cuestionario iba dirigido al director general de la empresa (CEO), ya que se consideró que era la persona más cualificada para responder a las

preguntas formuladas y quién más fácil acceso tenía a la información solicitada. De esta forma, durante el período de recogida de datos se recibieron 258 cuestionarios válidos, lo que supuso un error muestral de $\pm 5,80\%$ con un nivel de confianza de un 95%. Las Tablas 1 y 2 representan una descripción de la muestra por sector de actividad y número de empleados.

Tabla 2: Descripción de la muestra por número de empleados

Número de empleados	Empresas	Porcentaje
0-100	54	20,9
101-250	93	36,0
251-500	66	25,6
501-1000	22	8,5
1000-5000	20	7,8
> 5.000	3	1,2
Total	258	100

3.2. Medidas de las variables

En referencia a la forma de hacer operativas las variables incluidas en esta investigación, como medida de las políticas de recursos humanos de alto compromiso se utilizaron veintisiete indicadores extraídos de las publicaciones recientes sobre el tema (Cutcher-Gershenfeld 1991; Arthur 1992, 1994; Kochan y Osterman 1994; Huselid 1995; MacDuffie 1995; Delaney y Huselid 1996; Delery y Doty 1996; Bae y Lawler 2000). En el Anexo 1 se muestran estos indicadores.

Con objeto de resumir los datos obtenidos para las políticas de recursos humanos de alto compromiso, se llevó a cabo un análisis factorial según la técnica de componentes principales y, con el fin de obtener unos resultados más fácilmente interpretables, se optó por realizar una rotación de factores mediante el método de normalización de varimax con Kaiser. La Tabla 3 expone la matriz de componentes rotados así como las comunalidades, los autovalores iniciales y el porcentaje de varianza que explica cada componente. En base a esta matriz puede extraerse las siguientes conclusiones:

1. En el caso del primer factor, se puede observar como los indicadores relevantes son aquellos que hacen referencia al grado de motivación que poseen los empleados, a la cantidad de información que éstos comparten y a la presencia en la empresa

de un clima de alta cooperación y confianza. Así, estas variables parecen implicar un cierto buen ambiente en la empresa, ya que los empleados se sienten motivados y el clima reinante es favorable. Por estas razones, el nombre asignado a este factor fue AMBIENTE.

Tabla 3: Políticas de recursos humanos. Matriz de componentes rotados y comunalidades

ITEMS ¹	COMPONENTE							COM
	1	2	3	4	5	6	7	
SEL1	0,153	0,472	-0,040	0,233	0,626	0,160	-0,052	0,72
SEL2	0,116	0,500	-0,040	0,167	0,575	0,218	-0,001	0,67
SEL3	0,170	0,170	-0,009	0,101	0,744	-0,030	-0,082	0,63
SEL4	0,068	0,046	0,110	0,199	0,795	0,072	0,128	0,71
FORM1	0,178	0,705	0,257	0,204	0,207	-0,018	0,142	0,70
FORM2	0,183	0,701	0,324	0,053	0,278	0,005	0,186	0,74
FORM3	0,240	0,608	0,409	0,121	0,145	0,010	0,111	0,64
FORM4	0,365	0,598	-0,114	0,244	-0,058	-0,040	-0,054	0,57
RETRI1	0,101	0,048	0,154	0,695	0,303	0,071	-0,108	0,63
RETRI2	0,033	0,122	-0,016	0,818	0,180	0,078	0,040	0,72
RETRI3	0,271	0,030	0,161	0,649	0,018	0,008	0,092	0,53
RETRI4	0,216	0,165	0,385	0,157	0,087	0,091	-0,427	0,45
RETRI5	0,108	-0,118	0,013	0,102	0,071	0,766	0,094	0,64
REND1	0,189	0,268	0,028	0,683	0,102	0,231	0,075	0,64
REND2	0,124	0,123	0,205	0,148	0,084	0,741	0,053	0,65
PUEST1	0,118	0,178	0,110	0,196	0,330	0,086	0,616	0,59
PUEST2	0,135	0,045	0,054	0,011	-0,119	0,129	0,739	0,60
MOTI1	0,736	0,035	0,000	0,072	0,140	0,259	0,231	0,69
MOTI2	0,806	0,178	0,120	0,248	0,166	0,140	0,073	0,81
MOTI3	0,738	0,346	0,180	0,176	0,103	0,072	-0,153	0,77
MOTI4	0,503	0,247	0,501	0,302	0,067	0,089	0,023	0,70
OTRS1	0,661	0,214	0,333	0,086	0,184	-0,109	0,225	0,70
OTRS2	0,190	-0,005	0,761	0,020	0,112	-0,017	-0,005	0,63
OTRS3	0,129	0,210	0,780	0,140	-0,072	0,135	-0,009	0,71
OTRS4	0,043	0,380	0,652	-0,051	-0,056	0,140	0,150	0,62
OTRS5	0,631	0,334	0,386	0,111	0,028	0,054	-0,094	0,68
OTRS6	0,136	0,622	0,223	0,000	0,209	-0,031	-0,084	0,51
%Varian	31,86	8,82	6,74	5,30	5,06	4,10	3,40	65,3
Autoval.	8,60	2,40	1,82	1,43	1,37	1,11	0,92	

¹ Los ítems de esta columna representan los indicadores utilizados para medir las políticas de recursos humanos de alto compromiso. El contenido de estos indicadores se detalla en el Anexo 1.

2. En el segundo factor destacan los ítems referidos a los procesos de formación de empleados llevados a cabo por la empresa así como a la preocupación por las condiciones de seguridad de sus puestos de trabajo. Esto parece querer decir que la empresa se preocupa por sus empleados, sobretodo a nivel de formación. Por ello, este factor fue denominado FORMACIÓN.
3. Sobre el tercer factor cargan alto ítems como los referentes a la existencia de mecanismos y procedimientos destinado a aumentar la motivación de sus trabajadores en el seno de la empresa y a la presencia de grupos de solución de problemas así como la existencia de mecanismos de apoyo a las nuevas ideas (círculos de calidad y buzones de sugerencias). Así, este factor parece implicar la existencia de mecanismos que apoyen a la innovación y a la creatividad. Por ello, a este factor se le asignó el nombre de APOYO A LA INNOVACIÓN.
4. El cuarto factor viene representado por los indicadores referidos a las políticas de retribuciones llevadas a cabo por la empresa y a la evaluación del rendimiento en función de los resultados. Por ello, parece que trata de recoger el sistema de compensación existente en la empresa sobretodo basado en resultados. Por este motivo, este factor fue denominado como RETRIBUCIÓN BASADA EN RESULTADOS.
5. El factor que aparece en quinto lugar está integrado únicamente por los ítems que hacen referencia a los procesos de selección seguidos por la empresa por lo que recibió el nombre de SELECCIÓN.
6. En el caso del sexto factor se puede observar como los ítems relevantes son los referidos a la amplitud de salarios en un mismo puesto de trabajo y a la evaluación del rendimiento en función de la conducta. Así, parece querer mostrar una política de retribución de la empresa que descansa en la evaluación del rendimiento en términos de conducta, de ahí la variedad de salarios en un mismo puesto de trabajo. Por ello, este factor fue etiquetado como RETRIBUCIÓN BASADA EN CONDUCTA.
7. Finalmente, el séptimo y último factor está integrado por los indicadores referentes a un diseño amplio de puestos de trabajo, es decir, que los puestos de trabajo de la empresa incluyan gran variedad de tareas y exista rotación sobre ellos. Este factor fue denominado DISEÑO DE PUESTOS.

Terminado el resumen y reducción de datos referentes a los indicadores que medían la política de recursos humanos de alto compromiso seguida por la empresa, se guardaron, mediante el método de regresión, las puntuaciones factoriales para cada uno de los factores hallados. A continuación, siguiendo a Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996), Bae y Lawler (2000), Richard y Johnson (2001) y Guthrie (2001) se construyó un índice para las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, basado en las puntuaciones de cada empresa para cada factor. En este sentido, se creó una nueva variable, prácticas de recursos humanos de alto compromiso, que podía tomar ocho valores posibles. Con el fin de distinguir si una empresa usa o no un factor particular de prácticas, se compara la puntuación de la empresa para ese factor con la puntuación media de todas las empresas de la muestra para ese factor. Dado que la media para cada factor es 0 ya que los factores son el resultado de un análisis factorial, la nueva variable toma valor 0 cuando la empresa no presenta ninguna puntuación positiva en ninguno de los siete factores en los cuales la política de recursos humanos de alto compromiso de la empresa fue dividida, lo que significa que la empresa no utiliza los sistemas de recursos humanos de alto compromiso de forma más intensiva que el resto de empresas. Por otro lado, la nueva variable toma valor 7 cuando la empresa presenta puntuaciones positivas en todos los factores de la política de recursos humanos de alto compromiso, lo que indica que la empresa utiliza las prácticas de recursos humanos de alto compromiso más intensivamente que el resto de empresas. Por tanto, un alto valor de la variable prácticas de recursos humanos de alto compromiso indica un uso intensivo de prácticas de recursos humanos de alto compromiso. Por el contrario, valores pequeños de esa variable indican un uso menos intensivo de dichas prácticas.

El uso de una medida única para las prácticas de recursos humanos de alto compromiso está en consonancia con los argumentos propuestos por Becker y Huselid (1998) quienes están de acuerdo con la práctica extendida en la literatura de que un índice derivado de un trabajo empírico previo es la medida más apropiada para un sistema de recursos humanos ya que dicha única medida recoge la idea de sistema de recursos humanos como activo estratégico.

Respecto al rendimiento empresarial señalar que éste se hizo operativo mediante dos medidas que también se recogen en el Anexo 1. En primer lugar, una medida subjetiva que incluía tanto indicadores económico-financieros como socio-organizativos debido a que sólo la

consideración conjunta de todos ellos permite valorar el éxito de una organización (Robbins 1990). En consecuencia, siguiendo a Naman y Slevin (1993) se construyeron dos escalas de ítems. El objetivo de la primera escala era que los directivos valorasen la importancia otorgada a los indicadores propuestos. Con la segunda escala, se perseguía que los directivos expresasen el grado de satisfacción obtenido durante el último ejercicio en cuanto a sus expectativas con respecto a dichos indicadores. Posteriormente, se calculó una media ponderada de las puntuaciones de satisfacción otorgada por los directivos a los nueve indicadores, utilizando las puntuaciones de importancia como ponderaciones.

Adicionalmente, se consiguieron datos de los resultados financieros de las empresas, los cuales se extrajeron del directorio Duns. Concretamente se escogió la rentabilidad económica (ROA), ya que proporciona mayor estabilidad año a año que otras medidas financieras (Hill, Hitt y Hoskisson 1992) y continúa teniendo gran aceptación en la literatura (Wiersema y Bantel 1993; Balinga, Moyer y Rao 1996). Así, se tomaron datos de la rentabilidad económica alcanzada por las empresas para los tres últimos años publicados. Posteriormente se calculó la media aritmética de las tres medidas con el fin de eliminar la posibilidad de existencia de resultados extraordinarios, siguiendo el procedimiento propuesto por King y Zeithaml (2001).

Aunque las medidas objetivas de resultados evidentemente propiedades deseables, se escogió utilizar la medida subjetiva ya que Delaney y Huselid (1996) observan que en varios estudios existen relaciones fuertes entre ambos tipos de medidas y adicionalmente el resto de variables se midieron a través de medidas de este tipo. Sin embargo, se utilizan los datos financieros recogidos (ROA) para contrastar la validez de la medida subjetiva, siguiendo los consejos de Bae y Lawler (2000). La correlación obtenida entre la rentabilidad económica y la medida subjetiva es de 0,34 ($p < 0,05$). Dado que dicha correlación es estadísticamente significativa apoya la validez general de la medida subjetiva propuesta.

Adicionalmente, se seleccionaron algunas variables de control que se consideraba que podían estar relacionadas con algunas de las variables implicadas en el estudio. En este sentido se incluyeron como variables de control el tamaño de las empresas y el sector de actividad al que cada una pertenecía. Para medir el tamaño se utilizó el número de empleados de la empresa. La Tabla 4 muestra las medias, desviaciones típicas y correlaciones para las variables implicadas en el estudio.

Tabla 4: Media, desviación típica y correlaciones

Variable	N	Media	d.t.	1	2
1. Resultados	236	4,00	1,99		
2. Prácticas de recursos humanos de alto compromiso	250	0,00	1,00	0,32***	
3. Tamaño	253	5,68	1,31	0,06	-0,12*

*p < 0,10; ***p < 0,01

4. RESULTADOS

El propósito planteado en esta investigación es analizar la influencia que ejercen las políticas de recursos humanos de alto compromiso o alta participación sobre los resultados corporativos de una muestra de empresas españolas. Con el fin de contrastar la hipótesis propuesta se realizó un análisis de regresión jerárquico, tal y como muestra la Tabla 5. El primer modelo de la tabla incluye únicamente las variables de control, mientras que el segundo añade a las anteriores las prácticas de recursos humanos de alto compromiso.

Tabla 5: Resultados del análisis de regresión jerárquico

Variables	Modelo 1		Modelo 2	
	b	s.e.	b	s.e.
Constante	4,181	1,105	3,590	1,041
Tamaño	0,113	0,122	0,038	0,115
Sector sic20	-0,635	0,939	-1,290	0,88
Sector sic22	0,892	1,156	-0,034	1,096
Sector sic23	0,956	1,671	0,617	1,566
Sector sic24	-2,764*	1,650	-3,540**	1,553
Sector sic26	0,702	1,323	0,074	1,245
Sector sic27	-1,090	1,125	-2,316**	1,078
Sector sic28	-0,916	0,945	-1,802**	0,900
Sector sic29	0,065	2,165	-1,850	2,059
Sector sic30	-1,381	1,100	-2,311**	1,045
Sector sic31	-0,316	1,650	-0,305	1,546
Sector sic32	-0,629	1,003	-1,186	0,946
Sector sic33	-2,289**	1,131	-2,401**	1,060
Sector sic34	-0,584	1,020	-1,285	0,964
Sector sic35	0,512	0,971	-1,505	0,928
Sector sic36	-0,953	0,992	-1,924**	0,947
Sector sic37	-1,429	0,981	-2,262**	0,932
Sector sic38	-0,387	1,198	-1,415	1,138
Prácticas de recursos humanos de alto compromiso			0,501***	
R ²	0,10		0,21	
F	1,216		2,861***	
N	258		258	

*p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01

La incorporación de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso supuso un incremento de la varianza de un 11%. De esta forma, el modelo 2 explica aproximadamente el 21% de la varianza de los resultados de las empresas de la muestra ($F=2,86$; $p<0,01$). Los resultados permiten aseverar que las prácticas de recursos humanos denominadas de alta participación o alto compromiso influyen positivamente sobre los resultados corporativos, ya que el parámetro estimado de esa variable resultó ser positivo y estadísticamente significativo, lo que permite confirmar la hipótesis H.

Respecto a las variables de control se encontraron algunas diferencias en los resultados de las empresas en función del sector de actividad al que pertenecían.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha comprobado como la forma de dirigir los recursos humanos tiene influencia sobre el éxito que alcanza la empresa. Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis de que las empresas que utilizan un conjunto de prácticas de recursos humanos de alto compromiso obtienen mejores resultados que aquellas organizaciones que no las emplean. Basados en una muestra de empresas españolas, estos resultados están en consonancia con aquellos obtenidos en trabajos precedentes (Arthur 1994; Huselid 1995; MacDuffie 1995; Koch y McGrath 1996; Delaney y Huselid 1996; Delery y Doty 1996; Ichniowski, Shaw y Prenzushi 1997; Huselid y Becker 1997; Bae y Lawler 2000).

Sobre la base de este estudio y de otros anteriores (Lawler 1992; Levine 1995; Pfeffer 1998) los directivos de empresas pueden conocer la influencia positiva que las prácticas de recursos humanos de alto compromiso pueden ejercer sobre la eficacia organizativa. Este estudio apoya el argumento de que un mayor uso de estas prácticas está asociado con mayores resultados organizativos y se espera que tanto académicos como directivos de empresa encuentren en este estudio una contribución a la literatura sobre recursos humanos y resultados organizativos, especialmente para el caso español.

Adicionalmente, este trabajo de investigación presenta algunas limitaciones. Una de ellas, es que no tiene en cuenta la existencia de complementariedades entre las prácticas que componen la dirección de

recursos humanos. Aunque en este trabajo se ha adoptado una perspectiva de sistema y por tanto, no se ha examinado las prácticas de recursos humano de forma aislada e individual, el estudio de la forma en que esas prácticas se interrelacionan entre sí y cómo ello afecta a los resultados de la empresa contribuiría a mejorar la presente investigación y por tanto, constituye una línea de investigación a seguir en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- APRIL CHANG, W.J. and T. CHUN HUANG (2005) "Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, 5, pp. 434-449.
- ARTHUR, J. (1992) "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 45, pp. 488-506.
- (1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 670-687.
- BAE, J. and J.J. LAWLER (2000) "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 502-517.
- BALINGA, B.R.; R.C. MOYER and R.S. RAO (1996) "CEO Duality and Firm Performance: what's the Fuss?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 41-43.
- BARNEY, J.B. and P.M. WRIGHT (1998) "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 7, 1, pp. 31-46.
- BARTEL, A.P. (1994) "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations*, Vol. 33, pp. 411-425.
- BECKER, B.E. and M.A. HUSELID (1998) "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications", *Research in Personnel and Human Resources Journal*, Vol. 16, 1, pp. 53-101.
- CHEN, L.H.; S.Y. LIAW and T.Z. LEE (2003) "Using an HRM Pattern Approach to Examine the Productivity of Manufacturing Firms: An Empirical Study", *International Journal of Manpower*, Vol. 24, 3, pp. 299-318.

- CUTCHER-GERSHENFELD, J.C. (1991) "The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 44, pp. 241-260.
- DATTA, D.K.; J.P. GUTHRIE and P.M. WRIGHT (2005) "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 135-145.
- DELANEY, J.T. and M.A. HUSELID (1996) "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 949-969.
- DELERY, J.E. and D.H. DOTY (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 802-835.
- and J.D. SHAW (2001) "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis and Extension". K.M. ROWLAND and G.R. FERRIS (Eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 165-197.
- DUNS AND BRADSTREET ESPAÑA (2001) *Duns 50.000 Principales Empresas Españolas*, Madrid.
- GERHART, B. (1999) "Human Resource Management and Firm Performance: Measuring Issues and their Effect on Causal and Policy Inferences". P.M. WRIGHT, L.D. DYER, J.W. BOUDREAU and G.T. MILKOVICH (Eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press, Supplement 4, pp. 31-51.
- GUTHRIE, J.P. (2001) "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 180-191.
- HILL, C.W.L.; M.A. HITT and R.E. HOSKISSON (1992) "Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms", *Organization Science*, Vol. 3, 4, pp. 501-521.
- HOLZER, H.J. (1987) "Hiring Procedures in the Firm: Their Economic Determinants and Outcomes". M.M. KLEINER, R.N. BLOCK, M. ROOMKIN & S.W. SALSBERG (Eds.) *Human Resources and the Performance of the Firm*. Washington, DC: BNA Press.
- HUSELID, M.A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-670.

- and B.E. BECKER (1997) "The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth", Unpublished paper, New Brunswick, NJ: Rutgers University.
- ICHNIEWSKI, C.; K. SHAW and G. PRENNUSHI (1997) "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *American Economic Review*, Vol. 87, pp. 291-313.
- KATZ, H.C.; T.A. KOCHAN and K.R. GOBELLE (1983) "Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs: An Interplant Analysis", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 37, pp. 3-17.
- KING, A.W. and C.P. ZEITHAML (2001) "Competences and the Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 75-99.
- KOCH, M.J. and R.G. MCGRATH (1996) "Improving Labour Productivity: Human Resource Management Policies do Matter", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 335-354.
- KOCHAN, T.A. and P. OSTERMAN (1994) *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- LAWLER, E. (1992) *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. SF: Jossey-Bass.
- LEVINE, D. (1995) *Reinventing the Workplace: How Business and Employers can Both Win*. Brookings Institution Washington, DC.
- MACDUFFIE, J.P. (1995) "Human Resource Bundles and Manufacturing: Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 48, pp. 197-221.
- MCCARTNEY, J. and P. TEAGUE (2004) "The Diffusion of High Performance Employment Practices in the Republic of Ireland", *International Journal of Manpower*, Vol. 25, 7, pp. 598-617.
- MORISHIMA, M. (1991) "Information Sharing and Firm Performance in Japan", *Industrial Relations*, Vol. 30, pp. 37-61.
- NAMAN, J.L. and D.P. SLEVIN (1993) "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 137-153.
- PFEFFER, J. (1994) "Competitive Advantage Trough People", *California Management Review*, Vol. 36, pp. 9-29.
- (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- PODSAKOFF, P. and D. ORGAN (1986) "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, Vol. 12, pp. 531-544.
- POWELL, T.C. (1995) "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.
- RICHARD, O.C. and N.B. JOHNSON (2001) "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, pp. 299-310.
- ROBBINS, S.P. (1990) *Organization Theory: Structure, Designs and Applications*, Prentice Hall International Editions, 3^a Edition, Englewood Cliffs.
- VENKATRAMAN, N. and V. RAMANUJAN (1986) "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, 4, pp. 801-814.
- and — (1987) "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, Vol. 13, 1, pp. 109-122.
- WALTON, R. (1985) "From 'Control' to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, Vol. 73, 2, pp. 77-84.
- WELBOURNE, T.M. and A.O. ANDREWS (1996) "Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management be in the Equation?", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 891-919.
- WHITENER, E.M. (2001) "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis using Hierarchical Linear Modelling", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 515-535.
- WIERSEMA, M.F. and K.A. BANTEL (1993) "Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of the Environment", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 485-504.
- WRIGHT, P.M. and G.C. MCMAHAN (1992) "Theoretical Perspectives for Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 295-320.
- , — and A. MCWILLIAMS (1994) "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 301-326.
- YOUNDT, M.; S. SNELL, J. DEAN and D. LEPAK (1996) "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 836-886.

ANEXO 1. Indicadores incluidos en el cuestionario

VARIABLE	MEDIDA
Prácticas de recursos humanos $\alpha=0,90$	Nuestra empresa realiza grandes esfuerzos para seleccionar a la persona adecuada para cada puesto concreto/ Nuestra empresa dedica bastante tiempo a los procesos de selección/ Nuestra empresa sólo selecciona a los trabajadores que posean la cualificación necesaria para cada puesto/ En nuestros procesos de selección se tienen en cuenta las habilidades del candidato para la solución de problemas/ Nuestra empresa realiza procesos exhaustivos de formación de personal/ En nuestra empresa existen actividades de formación dirigidas a que los trabajadores adquieran habilidades técnicas/ En nuestra empresa existen actividades de formación dirigidas a que los trabajadores adquieran habilidades necesarias para la solución de problemas/ Nuestros trabajadores asimilan la formación específica que se les proporciona/ En nuestra empresa las retribuciones a empleados se realizan en función de sus habilidades/ Nuestra empresa utiliza sistemas de remuneración basados en el rendimiento individual/ Nuestra empresa otorga incentivos basados en la productividad de los grupos/ Los salarios pagados por nuestra empresa son altos en comparación con los pagados por sus competidores/ En el mismo nivel de trabajo, existe un amplio intervalo de salarios/ El rendimiento de nuestros trabajadores es evaluado en función de sus resultados/ El rendimiento de nuestros trabajadores es evaluado en función de su conducta/ Los puestos de trabajo de nuestra empresa requieren disponer de gran variedad de destrezas y habilidades/ En nuestra empresa existe amplia rotación de puestos de trabajo/ Los trabajadores cuentan con un cierto grado de autonomía a la hora de hacer sus trabajos/ Nuestros trabajadores toman la realización de sus tareas como un reto personal/ Nuestros trabajadores se encuentran altamente motivados/ Nuestra empresa cuenta con mecanismos y procedimientos destinados a aumentar la motivación de sus trabajadores/ Nuestros trabajadores comparten mucha información/ En nuestra empresa existen grupos de personas cuya tarea es ayudar a solucionar problemas/ Existen en nuestra empresa círculos de calidad encargados de evaluar nuevas ideas/ Nuestros trabajadores cuentan con algún mecanismo, como buzones de sugerencias, para plantear sus ideas y aportaciones novedosas/ Existe en nuestra empresa un clima de alta cooperación y confianza/ Nuestra empresa se preocupa por las condiciones y seguridad de sus puestos de trabajo.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio de explotación/ Crecimiento de las ventas/ Crecimiento de los beneficios/ Cuota de mercado/ Rentabilidad sobre la inversión/ Desarrollo de nuevos productos/ Desarrollo de mercados/ Nivel de conflictividad en la empresa/ Productividad • ROA

La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa

María F. Muñoz Doyague

mfmund@unileon.es

Universidad de León

Organización de Empresas

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

La creatividad se está convirtiendo en un fenómeno de especial interés para las organizaciones. Por ello, existe un interés creciente por comprender cuáles son los factores responsables del rendimiento creativo en los entornos laborales. A pesar de ello, todavía existen lagunas importantes en la literatura sobre como influye la existencia en la empresa de un clima que apoye a la innovación. Con el fin de aportar nueva evidencia empírica al respecto, el objetivo del presente trabajo consiste en analizar cómo influye en la creatividad de los empleados, la percepción que éstos tengan de que el clima existente en la organización apoya a la innovación. Para ello, utilizando el concepto de clima psicológico

Creativity is becoming a particularly important phenomenon for organizations. There is consequently increasing interest in understanding the factors responsible for creative performance in labor environments. In spite of this, important gaps still exist in the literature about the influence of the work environment on creativity. With the aim of offering new empirical evidence on this question, the object of the current work is to analyze how employees' perception about the organizational climate influences their creativity. With this aim, using the concept of psychological climate and adopting a definition

y adoptando una definición de creatividad en términos de producto, se realizó un estudio entre los empleados de una empresa del sector de la automoción. Tras someter la medida del clima a un análisis factorial por el método de componentes principales, que reveló la existencia de cinco dimensiones significativas, se realizó un análisis de regresión para ver la influencia de cada factor en la creatividad de los trabajadores. Los resultados logrados revelan la importancia que tiene esta variable en la explicación del rendimiento creativo. De esta forma se ha puesto de manifiesto que la empresa debe crear un entorno laboral favorable a la creatividad, mediante los mecanismos adecuados a tal efecto. Así, la provisión de recursos para la generación y el desarrollo de ideas, la existencia de una comunicación fluida en el seno de la empresa, la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones o la consideración del esfuerzo realizado parecen ser de especial relevancia para conseguir este propósito.

Palabras clave: clima psicológico, creatividad.

of creativity in terms of the product, the work studies the employees of a firm from the automotive sector. We carried out a principal components factor analysis, with the aim being to obtain the dimensions or factors summarizing the main policies or procedures followed by the firm in favor of creativity. We obtained five significant dimensions and then, made a regression analysis in order to determine how each of the related to creativity. The findings reveal the importance of this variable for explaining creative performance. Thus, providing resources for the generation and development of ideas, the existence of a fluid communication within the firm, the participation of all the workers in the decision-making, and the recognition of workers' efforts all seem to be particularly relevant for achieving this purpose.

Key words: psychological climate, creativity.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, en las que la innovación se ha convertido en un elemento indispensable para aquellas empresas que deseen ser competitivas, saber cómo estimular el potencial creativo de la fuerza de trabajo es, sin lugar a dudas, una cuestión de creciente interés para las organizaciones. De hecho, existe acuerdo sobre el hecho de que la creatividad es un aspecto clave para garantizar el éxito del proceso de innovación. Incluso se ha llegado a afirmar que la creatividad, antes que la innovación, es la verdadera fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, al ser la base de su potencial innovador (Amabile 1983, 1988, 1996; Woodman *et al.* 1993; Amabile *et al.* 1996; Ford 1996; Cummings y Oldham 1997).

Al igual que otros resultados organizativos, la creatividad tiene su origen en los individuos quienes, solos o con otros compañeros, llevan a cabo el trabajo diario de la organización. Cuando los empleados trabajan creativamente, sugieren productos, ideas o procedimientos nuevos y aprovechables que proveen a la organización de materia prima para que la empresa innove (Amabile 1988; Staw 1990; Woodman *et al.* 1993; Ford

1996). Es decir, están proporcionando opciones a la organización, puesto que los inputs creativos posibilitan que ésta elija entre un conjunto más amplio de ideas para su desarrollo y posterior implantación (Cummings y Oldham 1997). El comienzo y puesta en marcha de estos productos fomenta la capacidad innovadora de una firma al otorgarle la flexibilidad necesaria para dar respuesta a las demandas y oportunidades externas y, por tanto, para adaptarse, crecer y competir (March y Simon 1958; Kanter 1984, 1988; Van den Ven 1986).

En este sentido, la mayor parte de la literatura que analiza los factores determinantes de la creatividad individual en las organizaciones, se han centrado en los atributos que tienen que reunir los empleados para ser creativos, ya sea en los rasgos de su personalidad (ej. Guilford 1950, 1977, 1984; Rhodes 1987; Findlay y Lumdsen 1988; Cummings y Oldham 1997), ya sea en otros elementos que pueden estimularse mediante prácticas adecuadas de gestión, como la motivación intrínseca (ej. Amabile 1988; Amabile *et al.* 1994; Ford 1999; Tierney *et al.* 1999; Taggar 2002), la experiencia (ej. Amabile 1988; Woodman *et al.* 1993; Ford 1996; Weisberg 1999; Taggar 2002; Tierney y Farmer 2002) o el estilo cognitivo (Ettlie y O'Keefe 1982; Payne *et al.* 1990; Baer 1994; Scott y Bruce 1994; Cummings y Oldham 1997; Tierney *et al.* 1999; Taggar 2002). Sin embargo, hasta que punto los trabajadores producen ideas creativas depende no sólo de sus características individuales, sino también del entorno de trabajo que perciban que les rodea (Amabile *et al.* 1996).

En este sentido, Angle (2000) señala que el comportamiento es una función de la persona y el entorno, lo que implica dos aspectos relevantes para la creatividad y la innovación organizativas: (i) las características personales y el contexto desempeñan roles por igual en ocasionar el comportamiento innovador y (ii) la interacción entre la gente y el contexto tendrá como consecuencia resultados que no son conseguidos de ningún modo si se consideran ambos aspectos por separado. Por tanto, el contexto puede ser un arma de doble filo, de forma que en ocasiones restringe el comportamiento innovador o, por el contrario, lo hace más probable.

Se sabe además, que el entorno laboral tiene consecuencias en la efectividad y en la eficacia organizativas (Katz y Kahn 1978) y es una parte ineludible de la experiencia diaria de todo trabajador (Turnipseed 1994), por lo que es razonable esperar que tiene el potencial de ejercer una influencia considerable en el comportamiento humano (Pritchard y

Karasik 1973) y, por extensión, en todos los aspectos del desempeño organizativo, incluyendo la creatividad.

En esta misma línea, Galbraith (1982) señala que si puede estructurarse un entorno para estimular la creatividad, los comportamientos creativos resultantes pueden contribuir a la productividad y al grado de innovación a largo plazo de la organización. Según Mumford y Gustafson (1988), incluso cuando los individuos han desarrollado la capacidad para ser creativos, su voluntad para emprender esfuerzos productivos esta dirección puede estar condicionada por las creencias relativas a las consecuencias de tales acciones en un entorno dado. Ello entraña, por tanto, que la presencia de gente creativa no garantiza *per se* que la organización sea creativa e innovadora, sino que es necesario algo más. Ese algo más es el ambiente de trabajo que rodea a los individuos, por lo que importante identificar cuáles son los elementos del entorno laboral que facilitan el esfuerzo creativo.

Amabile (1996: 17) refuerza esta última conjetura, al afirmar que "cualquiera que sean los talentos de un individuo... las condiciones bajo las cuáles trabaja... pueden incrementar o disminuir significativamente el nivel de creatividad producida". Esta aseveración está presente en todo el trabajo de esta autora, en el que subyace la premisa de que todos los seres humanos con capacidades normales son capaces de producir alguna vez trabajo creativo en algún área o campo de trabajo, al menos moderadamente, y que el contexto social influye significativamente tanto en el nivel como en la frecuencia de comportamiento creativo del individuo.

Oldham y Cummings (1996) apoyan esta idea, al demostrar que la interacción entre la persona y la situación tiene un efecto en la creatividad de los individuos, de forma que aquellos individuos cuyas disposiciones les hacen más susceptibles de ser afectados por un entorno laboral favorable, son más creativos, pero que la creatividad de todos los individuos aumenta cuando están inmersos en un entorno que les apoya en este sentido.

Así, frente a las perspectivas tradicionales que entienden la creatividad como una entidad todo o nada, hoy en día, se asume que todos los individuos con aptitudes normales son capaces de producir trabajo creativo, al menos moderadamente y que, además, el ambiente social puede influir tanto en el nivel como en la frecuencia del comportamiento creativo (West y Farr 1990; Amabile 1997). Esta conclusión pone de

manifiesto la importancia de articular un entorno laboral que estimule la creatividad puesto que, con independencia de los talentos o características de una persona, las condiciones bajo las cuáles trabaja pueden aumentar o disminuir de forma significativa su nivel de creatividad.

Desde esta perspectiva, el clima ha sido considerado como un importante factor del contexto que influye en la creatividad individual (Cummins 1965; Mumford y Gustafson 1988; Woodman *et al.* 1993; Tesluk *et al.* 1997). Es claro que cuando hablamos de la percepción que tiene un empleado del entorno en el que trabaja, aglutinamos el conjunto de características que definen el entorno de trabajo. En este sentido, Zhou y George (2001) apuntan que las organizaciones deben elegir enfatizar su apoyo a la creatividad, en virtud del grado en el cuál sus empleados lo perciban así, es decir, en tanto en cuanto éstos aprecien que la organización estimula, respeta, recompensa y reconoce a quienes generan ideas novedosas y útiles. Bajo estas circunstancias, en las que los empleados sienten que la creatividad es apoyada y valorada por su organización, el riesgo potencial asociado con el hecho de ser creativo se minimiza y aumenta la sensación de que las ideas creativas son eficaces, lo que redundará en una mayor creatividad individual.

Por tanto, el objetivo de este trabajo consiste en analizar cómo influye el clima organizativo percibido por los empleados en su producción creativa, por considerar que aúna los diversos aspectos que pueden contemplarse dentro del contexto organizativo, al ser un constructo multidimensional y que, generalmente, es concebido como una variable esencial para comprender el comportamiento de las organizaciones y sus miembros (Dastmalchian 1986). La causa de esta última afirmación está en que el clima afecta enormemente a la habilidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos (Isaksen y Kaufmann 1990). Así, "la capacidad técnica,... es esencial para el éxito de la organización, pero el que esa capacidad sea o no canalizada hacia actividades productivas, depende del clima" (Friedlander y Margulies 1969: 173)¹.

¹ Léase creativas donde dice productivas.

2. LA CREATIVIDAD

La creatividad es un constructo complejo y difuso que ha sido definido de diversas maneras (Mumford y Gustafson 1988; Shalley 1995). Así, se ha propuesto que la creatividad puede ser identificada con las características concretas de productos (ej. Zaltman *et al.* 1973; Amabile 1982; Shalley 1991; Woodman *et al.* 1993; Oldham y Cummings 1996), de personas (ej. Guilford 1950; McKinnon 1962, 1965; Torrance 1974), de los procesos de pensamiento (ej. Wallas 1926; Wertheimer 1945; Koestler 1964; Stein 1974; Weisberg 1986, 1993) o de la situación en la que tiene lugar (Csikszentmihalyi 1988, 1990; Gruber 1988).

No obstante, a pesar de que ello ha supuesto la carencia de integración en la investigación sobre la materia (Mumford y Gustafson 1988), existe acuerdo en literatura sobre el hecho de que la creatividad hace referencia a algo que es novedoso y en algún sentido valioso (Ford 1995). El establecimiento de una estrategia o solución creativa variará según el campo de actuación o según la tarea implicada, pero todos los comportamiento creativos implican en alguna medida la identificación de formas originales y mejores de lograr algún propósito (Shalley 1995).

Por otro lado, la mayoría de los investigadores en la materia que se han centrado en el estudio de la creatividad en las organizaciones, han adoptado una definición que se centra en el producto o idea generada, puesto que una persona, proceso o situación son creativos si han generado un producto que pueda ser calificado como tal (McKinnon 1978; Rhodes 1987). En este sentido, la definición más aceptada es la que apunta que la creatividad implica la producción o el desarrollo de ideas, procesos o procedimientos nuevos y útiles por un individuo o grupo de individuos que trabajan juntos (Amabile 1983, 1988; Shalley 1991; Woodman *et al.* 1993).

De acuerdo con esto, en este trabajo se considera que la creatividad es la generación por parte de un individuo de ideas novedosas y útiles para la organización. Una idea o producto será novedoso si implica, bien la recombinación significativa de los materiales existente, bien la introducción de materiales completamente nuevos (Oldham y Cummings 1996); además esas contribuciones deben ofrecer algo original y único en relación a lo que ya está disponible en el repertorio de productos o procedimiento de la empresa (Cummings y Oldham 1997). Una idea o producto será útil cuando sirven para solucionar un problema, ajustarse a las exigencias de una situación dada o lograr alguna meta

reconocible (McKinnon 1978), lo que implica que debe ser directamente relevante para las metas de la organización y ser algo de lo cual ésta pueda esperar extraer algún valor, ya sea en el corto o en el largo plazo (Cummings y Oldham 1997).

3. EL CLIMA Y LA CREATIVIDAD

Desde una perspectiva subjetiva, el clima organizativo es considerado como la estructuración cognitiva y perceptiva de la situación organizativa común a todos sus miembros (Ekvall 1987). De forma más precisa el clima son "las percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizativos, tanto formales como informales" (Reichers y Schneider 1990: 22). En concreto, consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización y que (i) describen la empresa, (ii) la distinguen de otras, (iii) es relativamente duradero en el transcurso del tiempo y (iv) tiene influencia sobre las personas dentro de ella y se dirige a ellas (Forehand y Gilmer 1964); es decir, para los miembros de una organización, el clima se refleja en las actitudes y expectativas que mantienen hacia la organización (Siegel y Kaemmerer 1978). Así, el clima de trabajo es una cualidad relativamente duradera del entorno interno de una organización que la diferencia de otras organizaciones y que es el resultado del comportamiento y las políticas de los miembros de la organización, especialmente la alta dirección, es percibido por éstos, sirve como base para interpretar la situación organizativa y actúa como una fuente de presión para dirigir la actividad (Pritchard y Karasick 1973; Kopelman *et al.* 1990).

De acuerdo con esta perspectiva, en la organización se da un flujo continuo de eventos y acciones, de rutinas y procesos, de forma que cuando los individuos afrontan tales fenómenos, intentan interpretarlos para hacer comprensible el entorno que les rodea, creando su propio "mapa cognitivo". Según Ekvall (1987), cuando los miembros de una organización interactúan, se produce un intercambio de experiencias e introspecciones, de forma que sus mapas cognitivos personales se confrontan entre sí y se modifican, surgiendo así las formas comunes de percibir e interpretar lo que sucede en la organización. Por tanto, el clima se centra en las percepciones de los miembros de una organización acerca de cómo son las cosas, pero dicha percepción incluye la idea de que tal significado está vinculado al evento o cosa percibido (Bruner 1964).

Según Kopelman *et al.* (1990), los entornos laborales pueden ser representados de forma característica como:

un manajo de estímulos que presentan indicios ambiguos y conflictivos. Así mismo, los miembros de una organización deberían ser vistos como receptores e intérpretes activos de sus entornos laborales. Esos entornos así percibidos y procesados pueden ser concebidos como descripciones psicológicamente significativas de contingencias e influencias situacionales que los individuos utilizan para aprehender, disponer, predecir resultados y calibrar la corrección de sus comportamientos organizativos (pp. 294-295).

Esta descripción del entorno de trabajo basada en la cognición del ser humano ha sido utilizada por diversos autores como Campbell *et al.* (1970), James y Jones (1974), o Schneider (1975) y ha sido denominada *clima psicológico*, término acuñado por James y Jones (1974) y Jones y James (1979).

Estos últimos, a partir de una revisión sobre la teoría y la investigación del clima organizativo, proponen una clasificación conceptual que ha tenido una gran aceptación en la literatura académica. Así, distinguen entre "clima organizativo", cuando éste es considerado un atributo de la organización, y "clima psicológico" cuando el clima es considerado como una característica individual. De acuerdo con Ekvall (1987), James y Sells (1981) y James *et al.* (1990), el clima psicológico debería utilizarse en aquellos estudios en los cuales se utilicen las descripciones de los individuos como unidades de análisis, sin ningún intento de agregación para generar una medida organizativa, por lo que será la perspectiva que se utilizará en esta investigación. En este sentido, James y Jones (1974) identificaron el término clima psicológico como consistente con el enfoque de medición que pide a los individuos que den cuenta de sus percepciones sobre el entorno de trabajo y como el término preferido cuando esas percepciones individuales son utilizadas como la unidad de análisis. Puede decirse que el clima organizativo entraría dentro del enfoque objetivo mientras que el psicológico se acerca a la perspectiva subjetiva.

Por tanto, se entiende por clima psicológico, la percepción y descripción que hacen los individuos de la situación organizativa, como participantes en la vida de dicha organización (James y Jones 1974; Payne y Pugh 1976; Joyce y Slocum 1982), es decir, las percepciones que valoran la importancia y el significado de los entornos de trabajo para los

individuos (James y James 1989). Dicho de otro modo, el clima psicológico representa valoraciones de acontecimientos, objetos, procesos y estructuras ambientales, lo que es decir evaluaciones cognitivas de los atributos ambientales en términos del significado e importancia que han adquirido para el individuo (James *et al.* 1990), es decir,

son representaciones cognitivas de los individuos acerca de eventos situacionales relativamente próximos que reflejan el significado y la importancia psicológica de la situación para el individuo. Una premisa central de la teoría del clima psicológico es que los individuos tienden a interpretar situaciones en términos psicológicos; es decir, a asignar un significado psicológico a los atributos y eventos ambientales... el clima psicológico es considerado como un atributo del individuo (James y Sells 1981: 275).

El clima para la creatividad tiene que ver con el grado en el cuál los individuos perciben que las políticas, prácticas y procedimientos organizativos especifican metas relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, ideas, servicios o procesos, al tiempo que proporcionan los medios para funcionar creativamente (Tesluk *et al.* 1997). Diversos trabajos teóricos han sugerido que el clima puede canalizar y dirigir la atención y las actividades de la organización hacia la creatividad y la innovación (ej. Isaksen 1987; Amabile 1988; Woodman *et al.* 1993; Ford 1996).

De acuerdo con Isaksen (1987) y Taylor (1972), el análisis del clima conducente a la creatividad es un aspecto esencial en las investigaciones sobre este fenómeno. Isaksen y Kaufmann (1990) consideran que concurren diversos beneficios derivados de una comprensión del clima para la creatividad existente en la organización. En concreto, a nivel individual, tal entendimiento (i) ayuda al individuo a apreciar más claramente las percepciones del entorno, haciendo lo invisible un poco más visible, (ii) puede contribuir a que éste identifique y llegue a estar más implicado en moldear el clima en el que trabaja y (iii) como resultado de este mejor conocimiento, los individuos pueden ser capaces de reducir ciertos aspectos negativos y centrarse en los aspectos más positivos de sus percepciones del clima de trabajo. A nivel organizativo los beneficios pasan por (i) ayudar a determinar la idoneidad del clima para el éxito de la organización, es decir, si se ajusta a los propósitos de la empresa, (ii) permitir determinar el ajuste del clima a las necesidades de los recursos humanos y (iii) poder permitir que la organización se estructure mejor de cara a promover la creatividad y cubrir mejor sus necesidades.

Los estudios del clima organizativo y la productividad llevados a cabo por Taylor (1963, 1972) y Andrews (1975) indican que un clima organizativo que proporcione apoyo físico a los esfuerzos creativos y estimule la acción independiente, tiende a facilitar la productividad científica. Pelz (1956) demostró que los climas que estimulan la interacción, la autonomía individual y la producción de conocimiento generaban logros creativos, mientras que los que se caracterizaban por la desconfianza, la carencia de comunicación, la ambigüedad de las metas y por limitar la autonomía individual, inhibían la innovación científica.

Igualmente, los estudios de Ellison *et al.* (1968) y Ellison *et al.* (1969) muestran que las percepciones individuales sobre el apoyo, la confianza, la comunicación y la claridad de las metas están correlacionadas positiva y significativamente con el logro científico.

Por tanto, la literatura académica sugiere que el clima que facilita la innovación es aquel que proporciona una base cognitiva para la generación de la idea y estimula las acciones requeridas para implementar esas ideas, al tiempo que demuestra aceptación y reconocimiento por los esfuerzos creativos del individuo (Mumford y Gustafson 1988). No es sorprendente entonces que, en su estudio sobre el clima de trabajo en organizaciones de I+D, Abbey y Dickson (1983) encontraran que éste se caracteriza por el reconocimiento y la recompensa del rendimiento superior, concretamente en las fases exploratorias iniciales de esfuerzos creativos, en las cuáles las necesidades individuales de aceptación y apoyo juegan un papel importante en la motivación para la realización de esfuerzos ulteriores.

Según Mumford y Gustafson (1988) la creatividad y la innovación parecen surgir en entornos capaces de proporcionar a los creadores recompensas personales significativas por los esfuerzos realizados, al tiempo que aseguran que el individuo posee las herramientas requeridas para lograr dichas recompensas. El logro creativo puede ser igualmente facilitado por un entorno que proporcione una base cognitiva por los esfuerzos creativos mediante estructuras que estimulen la exploración continua de puntos de vista alternativos. Por último, un entorno que proporcione un marco para la acción consistente con las características esenciales asociadas con los cometidos creativos, tales como la independencia o la auto confianza, parece probable que contribuya al logro innovador. Por tanto, los sistemas organizativos que apoyen la autonomía o generen la autoestima pueden incrementar la probabilidad del rendimiento creativo.

Torrance (1962, 1967) sugiere que en un clima creativo debe haber respeto por las cuestiones e ideas inusuales y oportunidades para que el desempeño tenga lugar sin elevados niveles de aprensión por la evaluación.

Amabile y Conti (1997, 1999) también analizaron los cambios que sufre el entorno de trabajo creativo antes, durante y después de un proceso importante de downsizing en una gran organización de alta tecnología. Los resultados del estudio revelaron que los aspectos percibidos del entorno que más apoyan la creatividad disminuyen significativamente durante el downsizing y que, posteriormente vuelven a incrementarse aunque de forma modesta. Este hecho pone de manifiesto nuevamente la importancia de la gestión del entorno como forma de evitar o aliviar los efectos negativos en la creatividad de un proceso de estas características.

En un intento por comprender el clima para la creatividad, Amabile (1988) y Amabile y Grysiewicz (1989), identificaron una serie de cualidades del entorno que bien estimulaban, bien inhibían la productividad creativa en diversos entornos organizativos. Así, a partir de una serie de entrevistas realizadas a científicos de I+D de más de 20 empresas (Amabile y Grysiewicz 1989), y a empleados de marketing y desarrollo de un gran banco y al personal de ventas de una compañía de ferrocarril Amabile (1988), llegan a la conclusión de que la autonomía, una buena gestión del proyecto, el acceso a recursos suficientes, el estímulo, el reconocimiento mediante una retroalimentación positiva o las recompensas adecuadas, la concesión de tiempo suficiente para pensar en los problemas, el desafío y la presión por conseguir algo importante, son cualidades de los entornos organizativos que estimulan la creatividad de sus miembros. Entendiendo por éstas cualquier factor ajeno a los individuos en sí mismos, incluidas otras personas, que parecen influir de forma consistente en la creatividad, ya sea positiva o negativamente.

Posteriormente, Amabile *et al.* (1996) realizaron un estudio para determinar si existía una evidencia clara de la relación entre el entorno laboral percibido y la creatividad, cuestión fundamental que surge del modelo teórico. En su investigación examinaban el contexto psicológico para la creatividad, es decir, las percepciones del entorno de trabajo que pueden influir en el trabajo creativo llevado a cabo en las organizaciones. Para ello, realizaron un estudio de tres fases en una gran empresa de electrónica y alta tecnología que contaba con más 30.000 empleados. Las conclusiones obtenidas revelaron que los individuos que perciben que su organización, sus supervisores y sus grupos de trabajo

estimulan y apoyan la creatividad, que su trabajo es desafiante, que tienen autonomía en la realización de sus tareas, amén de recursos suficientes y adecuados, son más creativos que aquellos que estiman que tienen una excesiva presión en el trabajo o que su organización se caracteriza por la existencia de problemas políticos internos, la crítica acerba de las ideas nuevas, la competición interna destructiva, la evitación del riesgo y un gran énfasis en el *statu quo*.

Estos resultados son, por otra parte, consistentes con los que recoge la literatura, tanto teórica como empírica, al respecto. Así, por ejemplo, el estímulo de la organización recoge diversos aspectos que encuentran apoyo, como es el caso del estímulo del riesgo para generar nuevas ideas junto con la valoración de la innovación a lo largo y ancho de la organización (Cummings 1965; Siegel y Kaemmerer 1978; Kimberly y Evanisko 1981; Kanter 1983, 1988; Delbecq y Mills 1985), la evaluación de apoyo y justa de las nuevas ideas (Cummings 1965; Kanter 1983; Shalley 1995; Shalley y Perry-Smith 2001), la expectativa de evaluación informadora frente a evaluación controladora (Rogers 1954; Amabile *et al.* 1990; Shalley 1995; Shalley y Perry-Smith 2001), que por otro lado se ha demostrado que también influye en la motivación intrínseca (Deci y Ryan 1985; Shalley *et al.* 1987), y la recompensa y reconocimiento de la creatividad (Cummings 1965; Paolillo y Brown 1978; Abbey y Dickson 1986), o la exposición a las ideas potencialmente relevantes de otros compañeros con los que se trabaja (Shalley 1995; Shalley y Perry-Smith 2001).

Por otro lado, diversos estudios han señalado la importancia de la función de los supervisores o jefes de proyecto en la creatividad de sus subordinados, más en concreto la claridad de las metas (Bailyn 1985; Shalley 1995), las interacciones abiertas entre supervisor y subordinado (Kimberly 1981; Kimberly y Evanisko 1981; Kanter 1988; Scott y Bruce 1994; Oldham y Cummings 1996; Tierney *et al.* 1999), o el apoyo del superior a las ideas del individuo o el grupo (Scott y Bruce 1994; Oldham y Cummings 1996; Tierney *et al.* 1999).

Igualmente, se ha demostrado que la creatividad aumenta cuando los individuos tienen una autonomía relativamente elevada en la realización y estructuración de sus tareas (Cummings 1965; Pelz y Andrews 1966; Andrews y Farris 1972; Cummings *et al.* 1975; Paolillo y Brown 1978; Bailyn 1985; Shalley *et al.* 2000), cuando los individuos perciben que tienen suficientes recursos (Taylor 1963; Kanter 1983; Delbecq y Mills 1985; Cohen y Levinthal 1990; Damanpour 1991) o cuando el trabajo supone un desafío (Andrews y Farris 1972; Amabile 1988; Amabile y

Gryskiewicz 1989; Oldham y Cummings 1996) e impone una cierta presión en el tiempo de realización (Andrews y Farris 1972; Conti *et al.* 1996; Amabile *et al.* 2002).

Ello es debido a que las percepciones que tienen los individuos de estos aspectos provocan en ellos sentimientos positivos de que pueden elegir cómo realizar sus trabajos sintiendo que son responsabilidad suya, sobre el valor intrínseco que tienen para la organización los proyectos que han emprendido o de que su trabajo es importante y determinante para los objetivos de la organización respectivamente (Amabile *et al.* 1996)².

En el lado de los aspectos negativos que influyen en la creatividad, también la literatura apunta hacia el conservadurismo, la rigidez y las estructuras de gestión formales (Kimberly 1981; Kimberly y Evanisko 1981), factores que, en esencia, son percibidos como controladores y que, por otro lado pueden también llevar a que descienda su motivación intrínseca, necesaria para la creatividad (Deci y Ryan 1985).

Por tanto, la caracterización por parte de la organización de todos estos aspectos incluidos en el entorno laboral determinará la percepción del clima psicológico que tengan los individuos, determinando su nivel de generación de ideas, productos, procesos, etc., nuevos y originales, es decir, su nivel de creatividad.

Al respecto, Tesluk *et al.* (1997), adaptan las dimensiones generales del clima de Kopelman *et al.* (1990), para describir el clima para la creatividad, relacionando cada una de ellas con las estructuras, prácticas, políticas y procedimientos organizativos, como se plasma en la Tabla 3.1, en la que se observa un gran paralelismo con la evidencia que ofrece la literatura académica.

Por otro lado, si bien el análisis de aspectos puntuales del entorno y su relación con la creatividad es, como se ha comentado, relativamente abundante, no lo es tanto la realización de estudios que investiguen la relación entre la variable clima organizativo percibido y la creatividad puesta de manifiesto por los empleados. No obstante, las

² En estas ideas están implícitas las nociones de seguridad psicológica y libertad psicológica percibidas por el individuo, que vienen determinadas por el establecimiento de las condiciones ambientales adecuadas y que maximizan la probabilidad de que el individuo sea creativo (Rogers 1954).

conclusiones de todos ellos coinciden en señalar que la percepción por parte de los individuos de un clima de apoyo a la creatividad y la innovación es decisiva en el nivel de creatividad que muestren, tal y como se observa en la Tabla 3.2.

Tabla 3.1: Ejemplos de prácticas, políticas y procedimientos y las dimensiones relacionadas del clima para la creatividad

Ejemplos de prácticas, políticas y procedimientos de apoyo	Dimensión correspondiente del clima para la creatividad
<p><i>Articulación clara de las metas para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, por parte de la alta dirección.</i></p> <p>Comunicación de las metas a los empleados (ej. declaración de la misión).</p>	<p>Énfasis en las metas: grado en que las metas para la creatividad y la innovación y los estándares para lograrlas son dadas a conocer a los empleados.</p>
<p><i>Prácticas directivas y de supervisión que estimulan visionar los problemas desde múltiples perspectivas (ej. uso de equipos multifuncionales).</i></p> <p><i>Prácticas de implicación de los empleados que promuevan la participación extensiva (ej. equipos autogestionados, programas de sugerencias, equipos de solución de problemas).</i></p>	<p>Énfasis en los medios: grado en el que los métodos y los procedimientos para la creatividad y la innovación son transmitidos a los empleados.</p>
<p><i>Prácticas de recompensas y reconocimiento que estimulen la motivación intrínseca.</i></p> <p><i>Evaluación de las nuevas ideas y sugerencias basada en la contribución que aportan, no en el lugar que ocupa el creador en la jerarquía organizativa.</i></p>	<p>Orientación de las recompensas: grado en que las recompensas y las evaluaciones están asignadas sobre la base de los resultados en creatividad e innovación.</p>
<p><i>Suministro adecuado de materiales, tiempo y dinero para los esfuerzos en innovación.</i></p> <p><i>Formación para desarrollar el conocimiento y las habilidades críticas que apoyan los comportamientos creativos.</i></p> <p><i>Estructuras que proporcionen a los empleados apoyo técnico y financiero para las nuevas ideas (ej. centros de desarrollo de ideas).</i></p>	<p>Apoyo a la tarea: grado en el cuál los empleados creen que están siendo apoyados por asignaciones de tiempo, dinero, equipamiento, materiales y servicios necesarios para funcionar creativamente e implantar las nuevas ideas, proyectos y soluciones.</p>
<p><i>Estilos de dirección y supervisión que estimulen la toma de riesgos y la colaboración activa, además de proporcionar apoyo interpersonal.</i></p> <p><i>Políticas de evaluación que no castiguen las acciones bien intencionadas que terminan en fracaso, sino que estimulan el aprendizaje por el error.</i></p>	<p>Apoyo socioemocional: grado en el que los empleados consideran que el entorno de trabajo proporciona el apoyo interpersonal necesario para sentirse libres para funcionar creativamente.</p>

Fuente: Tesluk *et al.* (1997).

Tabla 3.2: Trabajos empíricos de la relación entre el clima y la creatividad

Autor (año)	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	Resultados
Abbey y Dickson (1983)	200 gerentes de I+D pertenecientes a empresas de semiconductores.	Clima laboral Grado de innovación percibido.	Etapas del proceso de innovación: - Iniciación. - Adopción. - Implantación.	<p>La dependencia de la recompensa por rendimiento, la autonomía y la flexibilidad están relacionadas significativamente con el número de innovaciones en todas las etapas del proceso de innovación. Esto sugiere que el clima laboral de los subsistemas innovadores de I+D se caracterizan, primero por un sistema de recompensas que reconoce y recompensa equitativamente el rendimiento excelente y, segundo, por una voluntad de tomar riesgos y experimentar con ideas y proposiciones innovadoras.</p> <p>El grado de innovación percibido está relacionado significativamente con todas las etapas de la innovación, lo que sugiere que un liderazgo técnico creativo y la independencia entre el personal de I+D son la clave del éxito en la industria de semiconductores (Burns y Stalker, 1961).</p> <p>El nivel de recompensa y la motivación de logro están relacionadas significativamente sólo con la etapa de inicio de la innovación. La motivación es algo más de un fenómeno individual y debe ser esperado que se relacione más con la etapa individual de la innovación (iniciación), en la que es fundamental la creatividad, y menos con las etapas de grupo (adopción) y organizativas (puesta en práctica). El nivel de recompensa puede impactar en la motivación individual más que en la motivación de grupo u organizativa.</p>
Ekvall y Tänenberg-Andersson (1986)	Empleados de una oficina editorial especializada de un periódico nacional sueco. La oficina era responsable de una página diaria en el periódico y tenía un total de 7 mujeres trabajando en la misma.	Creatividad individual.	Clima para la creatividad.	<p>Los resultados muestran claramente que en esta oficina se disfruta de un clima favorable para la creatividad, que hace que el personal sienta un fuerte compromiso emocional por sus trabajos o su producto conjunto, además de percibir desafío y significado de su trabajo. Existe un espíritu de consideración mutua y ganas de proporcionar retroalimentación positiva, además de un estilo de liderazgo democrático. El conflicto apenas se da y hay propensión a asumir riesgos. Todo ello tiene un impacto positivo importante en la creatividad de los individuos.</p>
Amabile y Grysiewicz (1989)	645 individuos que representan todos los niveles profesionales y grupos funcionales de una organización.	Creatividad individual.	Clima para la creatividad.	<p>La percepción de un clima de apoyo a la creatividad está correlacionada positiva y significativamente con el nivel de creatividad individual.</p>

Tabla 3.2: Trabajos empíricos de la relación entre el clima y la creatividad (continuación)

Autor (año)	Muestra	Variable dependiente	Variable independiente	Resultados
Scott y Bruce (1994)	172 Ingenieros, científicos y técnicos y sus 26 supervisores, empleados en un gran departamento de I+D de una importante corporación de USA dedicada a la investigación aplicada. Se enviaron 2 encuestas diferentes, a los empleados y a sus supervisores respectivamente.	Comportamiento innovador individual.	Clima para la innovación. - Apoyo a la innovación. - Provisión de recursos.	Las percepciones del clima psicológico de apoyo a la innovación están relacionadas positiva y significativamente con el comportamiento innovador. Sin embargo, parece que no hay relación entre la provisión de recursos y el comportamiento innovador.
Turnipseed (1994)	101 empleados de una empresa manufacturera cuyo énfasis eran el coste y la calidad.	C. individual. Satisfacción laboral.	Clima innovador.	Existe una relación positiva y significativa entre el clima para la innovación y el grado de creatividad y de satisfacción mostrado por los individuos.
Amabile <i>et al.</i> (1996)	12.600 empleados de una empresa estadounidense de alta tecnología, con 30.000 empleados.	Creatividad individual. Creatividad de alta tecnología, con 30.000 empleados.	Percepción del entorno laboral. - Estimulos organizativos a la creatividad. - Obstáculos organizativos a la creatividad.	El trabajo desafiante, el estímulo organizativo y del supervisor, el apoyo al grupo de trabajo y la autonomía, considerados como elementos del entorno que fomentan la creatividad, influyen positiva y significativamente en la creatividad de los individuos. Los impedimentos organizativos, que incluyen problemas políticos internos, crítica a las nuevas ideas, competición interna destructiva, evitación del riesgo y énfasis en el <i>status quo</i> , influyen negativa y significativamente en la creatividad de los individuos, tal y como se había pronosticado. Comparativamente, el hecho de tener recursos suficientes o una excesiva presión por excesiva carga de trabajo, no tienen una influencia tan significativa en la creatividad, si bien, la relación es positiva y negativa respectivamente, tal y como se había planteado en las hipótesis. Los resultados del estudio son aplicables a trabajos técnicos y no técnicos.

Así pues, dada una concepción del clima como un determinante del comportamiento individual y en base al apoyo empírico previo de los efectos del clima en la creatividad individual, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La percepción por parte de un individuo de un clima de apoyo a la creatividad influye positivamente en su rendimiento creativo.

4. METODOLOGÍA

4.1. *Muestra*

Para contrastar la hipótesis propuesta, se realizó el estudio entre los empleados de una empresa del sector de la automoción, cuya actividad principal consiste en la fabricación de vehículos de dos ruedas. Para ello, la entidad aplica la filosofía de producción justo a tiempo, en la que es fundamental la generación de ideas creativas para conseguir la mejora continua en la búsqueda de la calidad total.

La población objeto de estudio estaba formada por 110 trabajadores pertenecientes a las divisiones de administración, producción y ventas, quedando excluidos los miembros del ápice estratégico y los trabajadores de la cadena de montaje. A todos ellos se les envió un cuestionario en el que se les planteaba una serie de preguntas que tenían como finalidad medir las variables del modelo a contrastar. Se realizaron dos envíos: el primero con la nómina del mes de marzo de 2003 y el segundo con la del mes siguiente, con el fin de incrementar el número de respuestas.

Se recibieron en total 53 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta del 48,1%, existiendo representación de todas las divisiones analizadas y, dentro de cada una de ellas, de sus correspondientes departamentos.

La muestra es relativamente joven, ya que el 50% de los encuestados no pasa de los 40 años, siendo la edad media de 42,68. Por otro lado, la antigüedad media de los empleados de la muestra es bastante alta (17,93 años), por lo que nos encontramos, en general, con una fuerza de trabajo madura en lo que se refiere a su experiencia profesional. Concretamente, aunque existe un porcentaje amplio de plantilla muy joven, con una antigüedad entre 1 y 5 años, la mayor parte de los empleados se

incorporaron a la empresa hace más de once años ya que un 17% lleva trabajando entre 21 y 25 años y otro 17% entre 26 y 30, existiendo un 7,5% con más de 30 años de antigüedad.

En lo que se refiere al nivel de formación, el 43% de la plantilla tiene estudios de formación profesional o equivalentes, mientras que un 34% tienen titulación universitaria, ya sea de grado medio (17%) o de grado superior (17%). Además un 13,2% manifiesta haber realizado cursos complementarios de formación una vez finalizado el bachiller. Adicionalmente, los empleados que llevan más tiempo en la empresa son los que menos nivel de formación tienen, mientras que los titulados universitarios se concentran fundamentalmente en los trabajadores con menos de 11 años de antigüedad.

Por tanto, la muestra está compuesta esencialmente por empleados con una antigüedad media en la empresa bastante elevada y con un nivel medio de estudios de bachiller o formación profesional, cuestión esta última que apunta a que los empleados tienen un gran nivel de experiencia basado en el aprendizaje por la práctica de sus actividades durante un gran periodo de tiempo.

4.2. Medidas de las variables

Para medir *la creatividad* se elaboró una escala multi-ítem a partir de los trabajos de Ettlíe y O'Keefe (1982), Cummings y Oldham (1997), Tierney *et al.* (1999) y Zhou y George (2001), que recogía los dos aspectos fundamentales que reúne el concepto, a saber la novedad y la utilidad. Concretamente, se utilizó una escala tipo Likert de siete puntos en la que 1 significaba total desacuerdo con la afirmación que se realizaba y 7 representaba que el empleado estaba totalmente de acuerdo con la aseveración. La medida reflejaba las autovaloraciones de los empleados sobre su habilidad para ser creativos en su trabajo (Tierney y Farmer 2002). Según esto, una puntuación de 1 significaba que el individuo no se valoraba como creativo, mientras que una puntuación de 7 implicaba que el individuo consideraba que era muy creativo. En total la medida constaba de once ítems, de los cuáles, los seis primeros hacían referencia a la novedad, mientras que los cinco restantes trataban de recoger la utilidad de la idea. Para resumir los datos se ha utilizado la media aritmética de los ítems que conforman la medida, llamando CREATIVIDAD al índice resultante ($\alpha = 0,96$).

El *clima de apoyo a la creatividad* se midió con una escala de 36 ítems de siete puntos, desarrollada esencialmente a partir de la Escala Siegel de Apoyo a la Innovación (Siegel y Kaemmerer 1978) y el Work Environment Inventory (WEI) desarrollado por Amabile y Grysiewicz (1989). En ella, el empleado tenía que valorar su grado de acuerdo con las afirmaciones que se realizaban sobre diversos aspectos relacionados con su entorno laboral, de forma que el 1 significaba que estaba totalmente en desacuerdo, mientras que el 7 suponía un total acuerdo. Una vez recodificadas aquellas sentencias redactadas en sentido inverso, las mayores puntuaciones obtenidas implicaban que el empleado tenía una percepción de que su entorno laboral favorecía o apoyaba la creatividad, y a la inversa. Adicionalmente, se codificó cada ítem de acuerdo con el aspecto que intentaba recoger, tal y como se observa en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1: Codificación de los ítems de la escala que mide la relación del clima de apoyo a la creatividad

Código	Ítem
AP1	Nuestros directivos están deseosos de arriesgarse por una buena idea
AP2	En esta organización las metas están orientadas hacia el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios
AP3	Esta organización tiene buenos mecanismos para estimular y desarrollar las ideas creativas, es decir, para que la gente dedique tiempo y recursos a generar ideas nuevas y originales que sean útiles y factibles
AP4	En esta organización, la alta dirección espera que la gente haga trabajo creativo
AP5	En esta organización, se estimula a la gente para que asuma riesgos
AP6	Esta organización puede ser descrita como flexible y en continua adaptación al cambio
AP7	En esta organización, siempre estamos experimentando nuevas ideas
AP8	Los miembros de esta organización se dan cuenta de que al tratar con nuevos problemas y tareas, la frustración es muchas veces inevitable; por tanto esta situación es manejada constructivamente
EVAl9	El trabajo en esta organización es evaluado sobre la base de los resultados, no en función del esfuerzo realizado
EVAl10	En esta organización se hacen muchas críticas a las ideas que se proponen
EVAl11	La evaluación de las nuevas ideas se basa en la contribución que aportan y no en el lugar que ocupa el que la sugiere en la jerarquía organizativa
EVAl12	Las nuevas ideas pueden proceder de cualquier parte (departamento, persona) de la organización y son igualmente bien recibidas
AP13	En esta organización no se castigan las acciones bienintencionadas que terminan en fracaso, sino que se estimula el aprendizaje por el error
AP14	La habilidad de los miembros de esta empresa para sugerir ideas y métodos originales de hacer las cosas es respetada y estimada por la alta dirección
UN15	La gente que manda en esta organización, normalmente consigue su buen nombre a cuenta de las ideas de otros
AP16	Cuando alguien comete un error hay muchísimas excusas, es decir, la gente tiene miedo a reconocerlo y asumirlo, por temor a las consecuencias
COMP17	En general puedo afirmar que me siento identificado con las metas de esta organización
COMP 18	En general, tengo un sentimiento de compromiso con esta organización
COMP 19	En la mayoría de los casos estoy de acuerdo con cómo hacemos las cosas en esta organización

Código	Ítem
COMP 20	Los miembros de esta organización estamos dispuestos a aportar tiempo y esfuerzo extra de nuestra parte cuando es necesario
REC21	La gente es recompensada por el trabajo creativo en esta organización
REC22	La organización reconoce públicamente a los empleados que son creativos
FOR23	La empresa proporciona formación adecuada de cara a desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias para generar ideas nuevas, originales y que pueden ser puestas en práctica (creativas)
RR24	Hay recursos adecuados dedicados a la innovación en esta organización
RR25	No hay suficiente financiación para investigar las ideas nuevas y útiles en esta organización
RR26	No cuento con personal suficiente para realizar el proyecto que tengo asignado en la actualidad
RR27	Esta organización me da tiempo libre para perseguir ideas creativas durante el día de trabajo
RR28	Generalmente, puedo conseguir los recursos que necesito para mi trabajo
UN29	En esta organización hay un flujo activo y vivaz de ideas en todos los niveles
UN30	En esta organización, se dispone fácilmente de ayuda y colaboración para el desarrollo de nuevas ideas
UN31	Los distintos grupos/unidades/departamentos de esta organización cooperan entre sí
UN32	En general, la gente en esta organización tiene una visión compartida de lo que estamos intentando hacer
UN33	En esta organización prevalece una atmósfera amigable entre la gente
COMP34	En esta organización, los canales de comunicación son abiertos y la información relevante está fácilmente disponible en todos los niveles
AP35	Ante una situación concreta se permite que los expertos en el tema tomen las decisiones, aunque esto signifique eludir temporalmente la línea de autoridad formal
AP36	Esta organización suele adaptarse a las circunstancias cambiantes sin que haya demasiado interés por las prácticas adoptadas en el pasado

AP = Apoyo a la innovación. EVAL = Evaluación. UN = Unidad y colaboración. COMP = Compromiso. REC = Recompensas y reconocimiento. FOR = Formación. RR = Provisión de recursos.

Como se ha señalado previamente, el clima es una variable multidimensional que recoge diversos aspectos relativos a la situación organizativa en la que se desenvuelven los empleados. Por este motivo, para reducir los datos, se decidió realizar un análisis factorial por el método de componentes principales, con el fin de obtener las dimensiones o factores que sintetizaran las principales políticas o procedimientos seguidos por la empresa para favorecer la creatividad.

Antes de realizar dicho análisis, se comprobó si los datos disponibles eran adecuados para la aplicación de esta técnica de análisis.

Tal y como puede apreciarse en la Tabla 4.2, tanto el contraste KMO, como la prueba de esfericidad de Barlett arrojaron resultados muy satisfactorios. La MSA resultó también ser adecuada, al obtenerse en la diagonal de la matriz anti-imagen valores superiores a 0,7. Igualmente, los coeficientes de correlación de esta matriz resultaron todos muy bajos. Por tanto, se confirma la adecuación del análisis factorial como método de reducción y resumen de los datos originales.

Tabla 4.2: KMO y prueba de Barlett. Clima de apoyo a la creatividad

MEDIDA DE ADECUACIÓN MUESTRAL DE KAISER-MEYER-OLKIN		,863
PRUEBA DE ESFERICIDAD DE BARTLETT	Chi-cuadrado	2157,122
	Sig.	0,000

Una vez comprobado el cumplimiento de los supuestos de adecuación de los datos, se procedió a realizar el ACP. La solución inicial obtenida fue sometida a una rotación ortogonal por el método de la normalización varimax con Kaiser. Al no tener previamente definidas las dimensiones que se querían obtener, se utilizaron los criterios de contraste de caída o cambio de pendiente en el gráfico de sedimentación y el criterio de raíz latente (autovalores superiores a uno) para la extracción de los factores. Ambos criterios aconsejaban la retención de cinco componentes, solución que se aceptó. La matriz de componentes rotados se refleja en la Tabla 4.3, junto con las comunalidades, los autovalores iniciales y el porcentaje de varianza acumulado explicado por cada componente. Como puede observarse, los cinco factores explican casi el 78% de la varianza total y las comunalidades son muy elevadas, por lo que nos indica la adecuada representación de las variables. Además la matriz presenta un número suficiente de cargas factoriales significativas superiores a 0,5.

Los factores resultantes del análisis de componentes principales pueden interpretarse como sigue:

- En el caso del primer factor, los ítems más relevantes son aquellos que han sido caracterizados en la literatura como propios de un entorno que apoye las nuevas ideas, en una organización abierta al cambio en constante adaptación al entorno y tolerante con la diversidad de sus miembros. Además incluye el grado en que los empleados perciben que en la organización existe suficiente provisión de recursos (personal, financiación, tiempo) adecuados para la generación de nuevas ideas, junto con una formación adecuada y un flujo continuo de ideas en todos los niveles. Todo esto responde a una orientación empresarial hacia la generación de nuevas ideas que fomenten el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios, con mecanismos y recursos suficientes para estimular y desarrollar dichas ideas, por lo que se ha optado por denominar a este factor ORIENTACIÓN INNOVADORA.

Tabla 4.3: Clima de apoyo a la creatividad. Matriz de componentes rotados y comunalidades

ÍTEMS	COMPONENTES					COM.
	1	2	3	4	5	
AP1	0,804	0,225	0,218	0,284	0,209	0,868
AP2	0,707	0,244	0,281	0,295	7,881E-02	0,732
AP3	0,604	0,400	0,274	0,399	-9,929E-03	0,759
AP4	0,645	0,391	9,393E-02	0,505	3,158E-02	0,834
AP5	0,821	0,230	0,313	9,428E-02	0,131	0,851
AP6	0,761	0,220	7,095E-02	0,169	0,234	0,717
AP7	0,759	0,417	3,211E-02	0,128	0,226	0,818
AP8	0,722	0,118	0,309	0,251	0,295	0,781
EVAL9	0,235	0,205	0,175	0,203	0,792	0,797
EVAL10	0,431	0,399	0,209	7,178E-03	0,590	0,630
EVAL11	8,699E-02	0,131	0,752	0,475	0,162	0,842
EVAL12	0,319	0,312	0,705	0,322	0,108	0,811
AP13	0,206	0,156	0,746	2,223E-02	0,394	0,779
AP14	0,510	0,386	0,264	0,478	0,259	0,774
UN15	6,791E-02	0,661	0,110	0,265	0,476	0,750
AP16	0,175	0,407	0,190	0,118	0,704	0,742
COMP17	0,298	0,677	0,175	0,311	0,319	0,776
COMP18	0,317	0,757	0,312	0,149	0,211	0,837
COMP19	0,453	0,602	0,314	0,122	4,785E-02	0,683
COMP20	0,223	0,675	0,140	0,386	6,381E-02	0,678
REC21	0,422	0,320	0,294	0,643	0,262	0,849
REC22	0,307	0,309	4,618E-02	0,785	0,166	0,836
FOR23	0,557	0,336	0,300	0,403	0,139	0,695
RR24	0,629	0,326	0,330	0,371	0,266	0,820
RR25	0,614	0,223	0,320	0,423	0,366	0,841
RR26	0,588	0,389	9,805E-02	0,140	0,417	0,700
RR27	0,399	0,429	0,389	0,448	0,302	0,786
RR28	0,521	0,421	0,242	0,422	0,344	0,803
UN29	0,552	0,463	0,229	0,314	0,359	0,799
UN30	0,617	0,493	0,327	0,259	0,336	0,911
UN31	0,399	0,706	0,242	0,210	0,170	0,790
UN32	0,401	0,532	0,377	0,199	0,429	0,810
UN33	0,300	0,679	0,122	0,208	0,365	0,743
COMP34	0,294	0,688	0,114	0,161	0,338	0,713
AP35	0,410	0,224	0,636	-3,537E-02	3,803E-02	0,718
AP36	0,532	0,467	0,457	-6,797E-02	9,581E-02	0,793
% Var.Acu.	25,737	45,386	56,906	67,731	77,957	
Autovalores	22,216	1,969	1,524	1,281	1,075	
Método de extracción: Análisis de componentes principales						
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser						

- El segundo factor extraído recoge principalmente aquellos ítems relacionados con un ambiente de unidad y colaboración entre los miembros de la empresa, así como con un sentimiento de compromiso

y de pertenencia a la organización, y de identificación con las metas organizativas. Por este motivo se ha asignado a este factor el nombre de UNIDAD Y COMPROMISO.

- El factor que figura en tercer lugar está explicado fundamentalmente por ítems que hacen referencia a la percepción de igualdad en la evaluación de las ideas con independencia de su procedencia, así como a la posibilidad de que las decisiones las adopten aquellos expertos en un tema eludiendo, si es necesario, la línea de autoridad formal. De ahí que el tercer factor haya recibido el nombre de IGUALDAD.
- El cuarto factor recibe puntuaciones especialmente altas para los dos ítems que reflejan el reconocimiento y las recompensas de la organización a los empleados creativos, por lo que se le dio el nombre de RECONOCIMIENTO.
- Por último, el quinto factor está integrado por tres indicadores que hacen referencia a una evaluación del personal en base al esfuerzo realizado, en la que no se hacen críticas negativas a las ideas propuestas y no existe temor a cometer errores por temor a las consecuencias. Este factor fue denominado EVALUACIÓN DE APOYO.

Una vez finalizado el resumen y la reducción de datos relativos al clima de apoyo a la creatividad, se guardaron las puntuaciones factoriales de cada componente mediante el método de regresión, con el fin de emplearlas en el análisis posterior.

4.3. Resultados

Para el contraste de la hipótesis formulada se realizó un análisis de regresión lineal multivariante, utilizando el método paso a paso o *stepwise*. Los resultados que muestra la Tabla 4.4 permiten comprobar el rechazo de la hipótesis nula de los parámetros, de acuerdo con el test de la F de Fisher Snedecor, para un nivel de significación del 0,01. Por lo tanto, el modelo se ajusta a los datos.

Igualmente, el coeficiente de determinación R^2 , nos indica que las variables incluidas en el modelo explican en un casi un 53% el comportamiento de la variable dependiente. No obstante, es evidente que existen más factores de carácter organizativo que influyen en la creatividad, y que no han sido incluidos en el modelo.

Tabla 4.4: Resumen del modelo: estadístico F y coeficientes de determinación. Clima

Modelo	R ² cuadrado	R ² corregida	F	Sig.
1	0,297 ^a	0,283	21,535	0,000 ^a
2	0,425 ^b	0,402	18,467	0,000 ^b
3	0,480 ^c	0,448	15,068	0,000 ^c
4	0,529 ^d	0,490	13,504	0,000 ^d

(a) Variables predictoras: (Constante), UNIDAD Y COMPROMISO

(b) Variables predictoras: (Constante), UNIDAD Y COMPROMISO, EVAL. APOYO

(c) Variables predictoras: (Constante), UNIDAD Y COMPROMISO, EVAL. APOYO, IGUALDAD

(d) Variables predictoras: (Constante), UNIDAD Y COMPROM, EVAL APOYO, IGUALDAD, ORIENTACIÓN INNOVADORA

(e) Variable dependiente: CREATIVIDAD

Adicionalmente, se muestran los coeficientes R² corregidos o ajustados. Como puede observarse, a medida que se incluyen variables en la ecuación, su valor aumenta, creciendo de forma similar que el coeficiente de determinación. Por tanto, queda establecida la relevancia y el poder explicativo de las variables recogidas en la ecuación de regresión final.

En la Tabla 4.5 figuran los coeficientes de regresión asociados a cada una de las variables independientes, junto con los niveles de significación correspondientes. Además se muestran las variables excluidas del modelo con los parámetros y niveles de significación obtenidos.

Tabla 4.5: Coeficientes del análisis de regresión. Clima

VARIABLES EXPLICATIVAS					
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	4,743	0,112		42,545	0,000
UNIDAD Y COMPROMISO	0,620	0,113	0,545	5,503	0,000
EVAL. DE APOYO	0,407	0,113	0,358	3,613	0,001
IGUALDAD	0,267	0,113	0,235	2,369	0,022
ORIENTACIÓN INNOVADORA	0,253	0,113	0,223	2,250	0,029
VARIABLES EXCLUIDAS					
	Beta dentro		t	Sig.	
RECONOCIMIENTO	0,048		0,478	0,635	
Variable dependiente: CREATIVIDAD					

A la vista de los resultados, podemos decir que la percepción que tenga el empleado de un ambiente de unidad, colaboración y compromiso, el hecho de que perciba que en la organización se lleva a cabo una evaluación de apoyo y, en menor medida, la apreciación de que sus ideas van a ser bien recibidas con independencia del lugar que ocupe en la escala jerárquica, dejándole incluso tomar decisiones cuando es necesario, junto con la consideración de que la empresa desarrolla prácticas y políticas orientadas a apoyar la creatividad y la innovación en la empresa, tienen un efecto positivo y significativo sobre su nivel de creatividad.

Estos resultados están en consonancia con los obtenidos en la literatura académica, antes señalados, que han analizado cada una de estas variables por separado, así como con aquellos estudios que han utilizado el clima como variable independiente obteniendo posteriormente un número mayor o menor de dimensiones, algunas de ellas coincidentes con las aquí conseguidas.

Sin embargo, no parece que el hecho de que el empleado perciba que la empresa reconozca y recompense a los empleados creativos tenga influencia sobre su creatividad. Este hecho, puede tener su origen en que los empleados creativos revelan elevados niveles de motivación intrínseca, como se ha comprobado anteriormente. Por ello, es factible que la presencia de motivadores extrínsecos no afecte, en principio, a su grado de creatividad, dada la pasión que sienten por el trabajo en sí mismo y que les impulsa a ser creativos. No obstante, esto no quiere decir que se deba dejar de reconocer y recompensar a aquellos empleados que generen ideas novedosas y útiles, puesto que este hecho puede servir de acicate a los trabajadores que, por sus características, no tienen tanta facilidad para hacer nuevas propuestas. Por ello, puede decirse que se confirma parcialmente la hipótesis formulada.

Una vez realizado el análisis de regresión, se procedió a la comprobación del cumplimiento de los supuestos necesarios para la aplicación de la técnica. En las siguientes Tablas (4.6 a 4.8) se muestran los resultados que permiten confirmar la ausencia de multicolinealidad entre las variables explicativas, así como la normalidad e independencia de los residuos. La homocedasticidad de los residuos se comprobó mediante el examen visual de los gráficos de residuos tipificados con respecto a los valores dependientes pronosticados, también tipificados. La anchura de banda de los residuos se mantenía constante cumpliéndose, por tanto, este requisito.

Tabla 4.6: Multicolinealidad: tolerancia y factor de inflación de la varianza. Clima

MODELO	TOLERANCIA	FIV
UNIDAD Y COMPROMISO	1,000	1,000
EVAL. DE APOYO	1,000	1,000
IGUALDAD	1,000	1,000
ORIENTACIÓN INNOVADORA	1,000	1,000
	1,000	1,000

Variable dependiente: CREATIVIDAD

Tabla 4.7: Multicolinealidad: índices de condición. Clima

MODELO	DIMENSIÓN	ÍNDICE DE CONDICIÓN
UNIDAD Y COMPROMISO	1	1,000
EVAL. DE APOYO	2	1,000
IGUALDAD	3	1,000
ORIENTACIÓN INNOVADORA	4	1,000
	5	1,000

Variable dependiente: CREATIVIDAD

Tabla 4.8: Independencia y normalidad. Estadístico Durbin-Watson y test de Kolmogorov-Smirnov para los residuos. Clima

Durbin-Watson	Kolmogorov-Smirnov	
1,669	Z	0,525
	Sig. Asintótica (bilateral)	0,946

Variable dependiente: CREATIVIDAD

5. CONCLUSIONES

Los resultados logrados apuntan que efectivamente el clima de apoyo a la creatividad influye positivamente en la creatividad, destacando la importancia de esta variable en la provisión de ideas creativas por parte de los empleados. No obstante el coeficiente de determinación obtenido señala que existen otros elementos del entorno laboral que no han sido incluidos en la medida del clima utilizada.

Por otro lado, el apoyo a la hipótesis formulada es parcial, puesto que la influencia de una de las dimensiones contempladas, concretamente el RECONOCIMIENTO, si bien fue positiva, no resultó significativa. Del resto de los factores, la percepción de unidad y compromiso es el que mayor influencia tiene en la creatividad, seguida por la evaluación de apoyo y, en menor medida, la igualdad y la orientación innovadora de la empresa.

Por tanto, puede concluirse que la percepción de un ambiente laboral caracterizado por la existencia de unidad y colaboración entre los miembros de la organización, junto con un sentimiento de compromiso y pertenencia a la organización, al tiempo que se siente identificado con las metas organizativas influye positiva y significativamente en la creatividad individual.

Adicionalmente, la percepción de que en la organización se valora el esfuerzo realizado en la consecución de las metas organizativas, incluso aunque los resultados no hayan sido los esperados, de que no se hacen críticas negativas a las ideas que se proponen sino que, por el contrario todas ellas son bien recibidas y de que no hay miedo a cometer errores por temor a las consecuencias influye positiva y significativamente en la creatividad.

Sucede lo mismo con la percepción de que las ideas se valoran y evalúan por igual con independencia de su procedencia y de que existe delegación en la toma de decisiones en expertos eludiendo, si se hace necesario, la línea jerárquica. Esta sensación de igualdad influye positiva y significativamente en la creatividad.

Por último, la percepción de que las prácticas y política implantadas en la organización se caracterizan por fomentar la comunicación fluida entre todos los niveles jerárquicos, proporcionar los recursos materiales necesarios para el desarrollo de nuevas ideas, proveer de la formación adecuada para la adquisición de nuevos conocimientos y de habilidades creativas, además de considerar que la organización está abierta al cambio, en constante adaptación al entorno y es tolerante con la diversidad de sus miembros, influye positiva y significativamente en la creatividad individual.

Sin embargo, no parece que la percepción de que la empresa reconozca y además recompense a los empleados creativos influya en modo alguno en la creatividad de éstos. Este resultado, si bien es contrario a los aportados por la evidencia empírica, puede tener su explicación en el hecho de que los empleados creativos muestran elevados niveles de motivación intrínseca, atributo que en este trabajo ha demostrado ejercer un influjo especialmente relevante en la creatividad. Por este motivo, puede ocurrir que la presencia de motivadores extrínsecos no afecte ni positiva ni negativamente a su creatividad, de forma que el grado de interés y la pasión que sienten por el trabajo que realizan les impulse a utilizar sus habilidades al servicio de la creatividad, con independencia de

que se les recompense o no por ello. Esto no implica que no haya que articular mecanismos que recompensen o reconozcan el rendimiento creativo, desde el momento que pueden servir de estímulo o motivación a aquellos trabajadores que, bien por carecer de los atributos necesarios, bien por poseerlos pero no estar motivados para ello, no generan habitualmente ideas creativas.

6. LIMITACIONES

Sin ninguna duda, esta investigación adolece de limitaciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de interpretar los resultados, con el fin de precisar el alcance de las conclusiones extraídas. A continuación se exponen aquellas que pueden ser más importantes.

Así, la primera limitación a señalar, tal vez por ser la más evidente, es el reducido tamaño de la muestra conseguida. Este hecho, hace que los resultados deban interpretarse desde un principio con prudencia, si bien es cierto que, en general, vienen a apoyar la evidencia obtenida al respecto en la literatura. La consecuencia es que las conclusiones conseguidas únicamente puedan generalizarse al caso de la empresa analizada y, siendo muy optimistas, a empresas de características similares.

Esta limitación está provocada en parte por las características de la empresa en la que se lanzó el cuestionario. En primer lugar se trata de una empresa de fabricación con una plantilla propia ya de por sí reducida. A este hecho hay que añadirle que, desde un principio, fueron excluidos del estudio los trabajadores de la cadena de montaje por para evitar entorpecer el desarrollo de su actividad principal. Esto ha provocado que la población inicial sea pequeña, por lo que, aunque la tasa de respuesta ha sido relativamente alta (48,1%), la realidad es que se ha podido contar con muy pocos casos para poder realizar el análisis empírico.

Por otro lado, el propio diseño de la investigación constituye en sí mismo otra importante limitación. En primer lugar, hay que señalar el método elegido para la recogida de información. Si bien el cuestionario era la forma más rápida y barata de obtener la información necesaria para medir las variable del modelo y tener acceso todos los empleados de la empresa incluidos en el estudio, no cabe duda de que su utilización implica aceptar, al tiempo que sus ventajas, los numerosos inconvenientes que plantea, como el no conseguir la implicación de todos los trabajadores

o lograr información complementaria que podría obtenerse durante la realización de una entrevista personal. No obstante, la decisión de utilizar esta técnica fue impuesta por la empresa para entorpecer lo menos posible el trabajo diario de sus empleados.

Otra limitación tiene que ver con el carácter subjetivo de las medidas empleadas para hacer operativas las variables. Es cierto que su diseño ha sido realizado a partir de escalas cuya fiabilidad y validez ha sido previamente contrastada en la literatura, pero evidentemente su uso sigue conllevando un elevado grado de subjetividad, tanto a la hora de elegir los ítems que finalmente componen la escala, como en las valoraciones realizadas por el que contesta el cuestionario, por lo que hay que tener en cuenta esta cuestión, a pesar de la bondad de los resultados obtenidos en los análisis de fiabilidad y validez realizados. Esta limitación es más acentuada, si cabe, en el caso de la medida de la creatividad, puesto que el hecho de que sean los propios empleados quienes valoran su rendimiento, sin lugar a dudas, conlleva un elevado sesgo y efecto de benevolencia.

7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las limitaciones señaladas con anterioridad dejan abiertos nuevos caminos para la realización de futuras investigaciones que ayuden a mejorar sustancialmente el presente trabajo.

En primer lugar, el modelo contrastado sólo contempla la influencia de los atributos individuales en la creatividad. Por tanto, existe el propósito de ir incorporando en el futuro otras variables de grupo y organizativas que ayuden a explicar mejor el fenómeno estudiado.

Igualmente, se proyecta realizar el estudio en diversos tipos de empresas de mayor tamaño que la utilizada, para realizar una comparación de los resultados entre ellas en función del tipo de actividad que desarrollen y del perfil de empleados existentes en las mismas. Esto permitiría, además, conseguir una mayor generalización de los resultados.

Adicionalmente, puesto que la intención es que este trabajo resulte de utilidad real para las empresas, se pretenden analizar con más profundidad las prácticas de recursos humanos más adecuadas para estimular la creatividad, con la finalidad de poder ofrecer pautas de actuación en este sentido.

Por otro lado, el presente trabajo se ha centrado en la creatividad individual, sin considerar sus efectos en la creatividad del grupo y los procesos que se dan dentro de los mismos para aprovechar las sinergias del trabajo en equipo. Se aspira, en un futuro, a ampliar el modelo combinando diferentes niveles de análisis, el individual y el de grupo.

BIBLIOGRAFÍA

- ABBEY, A. & J.W. DICKSON (1983) "R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors", *Academy of Management Journal*, 26 (2), pp. 362-368.
- AMABILE, T.M. (1982) "Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (5), pp. 997-1013.
- (1983) *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167.
- (1996) *Creativity in Context*. Oxford, USA: Westview Press.
- (1997) "Motivating Creativity in Organizations: On Doing what You Love and Loving what You Do", *California Management Review*, 40 (1), pp. 39-58.
- & R. CONTI (1997) "Environmental Determinants of Work Motivation, Creativity and Innovation: The Case of R&D Downsizing". R. GARUD, P. NAYAR & Z. SHAPIRA (Eds.) *Technological Innovation, Oversights and Foresights*. New York: Cambridge University Press, pp. 111-125.
- & — (1999) "Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing", *Academy of Management Journal*, 42 (6), pp. 630-640.
- , —, H. COON, J. LAZENBY & M. HERRON (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39 (5), pp. 1154-1184.
- , P. GOLDFARB & S.C. BRACKFIELD (1990) "Social Influences on Creativity: Evaluation, Coaction, and Surveillance", *Creativity Research Journal*, 3, pp. 6-21.
- & N. GRYSKIEWICZ (1989) "The Creative Environment Scales: The Work Environment Inventory", *Creative Research Journal*, 2, pp. 231-254.

- , K.G. HILL, B.A. HENNESSEY & E. TIGHE (1994) "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, pp. 950-967.
- , J.S. MUELLER, W.B. SIMPSON, C.N. HADLEY, S.J. KRAMER & L. FLEMING (2002) "Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study", *HBS Working Paper*, nº 02-073.
- ANDREWS, F.M. (1975) "Social and Psychological Factors which Influence the Creative Process". I.A. TAYLOR & J.W. GETZELS (Eds.) *Perspectives in Creativity*. Chicago: Aldine, pp. 117-145.
- ANGLE, H.L. (2000) "Psychology and Organizational Innovation". A.H. VAN DEN VEN, H.L. ANGLE & M.S. POOLE (Eds.) *Research on the Management of Innovation*. New York: Oxford University Press, pp. 135-170.
- BAER, J. (1994) "Divergent Thinking Is Not a General Trait: A Multidomain Training Experiment", *Creativity Research Journal*, 7 (1), pp. 35-46.
- BAILYN, L. (1985) "Autonomy in the Industrial R&D Lab", *Human Resource Management*, 24, pp. 129-146.
- BRUNER, J.S. (1964) "The Conditions of Creativity". H.E. GRUBER, G. TERRELL & M. WERTHEIMER (Eds.) *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, 3ª edición. New York: Prentice Hall, pp. 1-30.
- CAMPBELL, J.P.; M. DUNETTE, E.E. LAWLER III & K.E. WEIK, Jr. (1970) *Managerial Behaviour, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- COHEN, W.M. & D.A. LEVINTHAL (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1988) "Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity". R.J. STERNBERG (Ed.) *The Nature of Creativity*. New York: Cambridge University Press, pp. 325-339.
- (1990) "The Domain of Creativity". M.A. RUNCO & R.S. ALBERT (Eds.) *Theories of Creativity*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 190-212.
- CUMMINGS, A. & G.R. OLDHAM (1997) "Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee", *California Management Review*, 40 (1), pp. 23-38.
- CUMMINGS, L. (1965) "Organizational Climates for Creativity", *Academy of Management Journal*, 3, pp. 220-222.
- DAMANPOUR, F. (1991) "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 55-590.

- DASTMALCHIAN, A. (1986) "Environmental Characteristics and Organisational Climate: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies*, 23 (6), pp. 609-627.
- DECI, E.L. & R.M. RYAN (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- DELBECQ, A.L. & P.K. MILLS (1985) "Managerial Practices that Enhance Innovation", *Organizational Dynamics*, 14 (1), pp. 24-34.
- EKVALL, G. (1987) "The Climate Metaphor in Organization Theory". B.M. BASS & P.J.D. DRENTH (Eds.) *Advances in Organizational Psychology*. Beverly Hills CA: Sage Publications, pp. 177-190.
- ELLISON, R.L.; B. McDONALD, L. JAMES, D. FOX & C.W. TAYLOR (1968) *An Investigation of Organizational Climate*. Greensboro, NC: Richardson Foundation.
- , —, — & C.W. TAYLOR (1969) "Relationship of Organizational Characteristics to Measures of Scientific Performance", *77th Annual Conference of A.P.A.*, 4 (2), pp. 603-604.
- ETTLIE, J.E. & R.D. O'KEEFE (1982) "Innovative Attitudes, Values and Intentions in Organizations", *Journal of Management Studies*, 19 (2), pp. 163-182.
- FINDLAY, C.S. & C.J. LUMDSEN (1988) "The Creative Mind: Toward an Evolutionary Theory of Discovery and Innovation", *Journal of Social Biological Structure*, 11, pp. 3-55.
- FORD, C.M. (1995) "Creativity Is a Mystery: Clues from the Investigators' Notebooks". C.M. FORD & D.A. GIOIA (Eds.) *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Newbury Park, CA: Sage Publications, pp. 12-49.
- (1996) "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains", *Academy of Management Review*, 21 (49), pp. 1112-1142.
- (1999) "Interpretive Style, Motivation, Ability and Context as Predictor of Executives' Performance", *Creativity and Innovation Management*, 8 (3), pp. 188-196.
- FOREHAND, G. & B. GILMER (1964) "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, 22, pp. 361-382.
- FRIEDLANDER, F. & N. MARGULIES (1969) "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value System upon Job Satisfaction", *Personnel Psychology*, 22, pp. 171-183.
- GALBRAITH, J.R. (1982) "Designing the Innovating Organization", *Organizational Dynamics*, 10, Winter, pp. 5-25.

- GRUBER, H.E. (1988) "The Evolving Systems Approach to Creative Work", *Creativity Research Journal*, 1 (1), pp. 27-51.
- GUILFORD, J.P. (1950) "Creativity", *American Psychologist*, 5, pp. 444-454.
- (1977) *Way beyond the IQ: Guide to Improving Intelligence and Creativity*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.
 - (1984) "Varieties of Divergent Production", *Journal of Creative Behavior*, 18, pp. 1-10.
- ISAKSEN, S.G. (1987) "An Orientation to the Frontiers of Creativity Research". S. ISAKSEN (Ed.) *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics*. Buffalo: Bearly Limited, pp. 1-31.
- & G. KAUFMANN (1990) "Adaptators and Innovators: Different Perspectives of the Psychological Climate for Creativity", *Studia Psychologica*, 32, pp. 129-140.
- JAMES, L.; L. JAMES & D. ASHE (1990) "The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values". B. SCHNEIDER (Ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., pp. 40-84.
- & S. SELLS (1981) "Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research". D. MAGNUSSEN (Ed.) *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 275-295.
- JAMES, L.R. & L.A. JAMES (1989) "Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 739-751.
- & A.P. JONES (1974) "Organizational Climate: A Review of Theory and Research", *Psychological Bulletin*, 81 (12), pp. 1096-1112.
- JONES, A. & L. JAMES (1979) "Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, pp. 210-233.
- JOYCE, W.F. & J. SLOCUM (1982) "Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate", *Human Relations*, 35 (11), pp. 951-972.
- KANTER, R.M. (1983) *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- (1984) "Innovation: Our Only Hope for Times Ahead?", *Sloan Management Review*, 25, pp. 51-55.
 - (1986) "Creating the Creative Environment", *Management Review*, 75, pp. 11-12.

- (1988) "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 169-211.
- KATZ, D. & R.L. KAHN (1978) *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed.. New York: Wiley.
- KIMBERLY, J.R. (1981) "Managerial Innovation". P.C. NYSTROM & W.H. STARBUCK (Eds.) *Handbook of Organizational Design*. New York, Oxford University Press, pp. 84-104.
- & M.J. EVANSIKO (1981) "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, 24 (4), pp. 689-713.
- KOESTLER, A. (1964) *The Act of Creation*. London: Hutchinson.
- KOPELMAN, R.E.; A.P. BRIEF & R.A. GUZZON (1990) "The Role of Climate and Culture in Productivity". B. SCHNEIDER (Ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., pp. 282-318.
- MCKINNON, D.W. (1962) "The Nature and Nurture of Creativity Talent", *American Psychologist*, 17, pp. 484-495.
- (1970) "The Personality Correlates of Creativity: A Study of American Architects". P.E. VERNON (Ed.) *Creativity: Selected Readings*. New York: Penguin Books, pp. 289-311.
- (1978) *In Search of Human Effectiveness: Identifying and Developing Creativity*. Búfalo, NY: Creative Education Foundation.
- MARCH, J.G. & H.A. SIMON (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- MUMFORD, M.D. (2000) "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, 10 (3), pp. 313-351.
- & S.B. GUSTAFSON (1988) "Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation", *Psychological Bulletin*, 103, pp. 27-43.
- OLDHAM, A. & G.R. CUMMINGS (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, 39 (3), pp. 607-634.
- PAOLILLO, J.G. & W.B. BROWN (1978) "How Organizational Factors Affect R and D Innovation", *Research Management*, 21, pp. 12-15.
- PAYNE, R.; D. LANE & M. JABRI (1990) "A Two Dimensional Person-Environment Fit Analysis of the Performance, Effort, and Satisfaction of Research Scientists", *British Journal of Management*, 1, pp. 45-57.

- & D.S. PUGH (1976) "Organizational Structure and Climate". M.D. DUNNETE (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Randall-McNally, pp. 1125-1173.
- PELZ, D.C. (1956) "Some Social Factors Related to Performance in a Research Organization", *Administrative Science Quarterly*, 1, pp. 310-325.
- PRITCHARD, R.D. & B.W. KARASIK (1973) "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp. 123-146.
- REICHERS, A.E. & B. SCHNEIDER (1990) "Climate and Culture: An Evolution of Constructs". B. SCHNEIDER (Ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., pp. 5-39.
- RHODES, M. (1987) "An Analysis of Creativity". S.C. ISAKSEN (Ed.) *Frontiers of Creativity Research*. Buffalo: Bearly Limited, pp. 216-222.
- ROGERS, C. (1954) "Toward a Theory of Creativity", *Review of General Semantics*, 11 (4), pp. 249-260.
- SCHNEIDER, B. (1975) "Organizational Climates: An Essay", *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.
- SCOTT, S.G. & R.A. BRUCE (1994) "Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Work Place", *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 580-607.
- SHALLEY, C.E. (1991) "Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity", *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 179-185.
- (1995) "Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity", *Academy of Management Journal*, 38 (2), pp. 483-503.
- , L.L. GILSON & T.C. BLUM (2000) "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*, 43 (2), pp. 215-223.
- , G.R. OLDHAM & J.F. PORAC (1987) "Effects of Goal Difficulty, Goal Setting Method, and Expected Evaluation on Intrinsic Motivation", *Academy of Management Journal*, 30, pp. 553-563.
- & J.E. PERRY-SMITH (2001) "Effects of Social-Psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modelling Experience", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84 (1), pp. 1-22.

- SIEGEL, S. & W. KAEMMERER (1978) "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 553-562.
- STAW, B.M. (1990) "An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation". M.A. WEST & J.L. FARR (Eds.) *Innovation and Creativity at Work*. Chichester, UK: Wiley, pp. 287-306.
- STEIN, M.I. (1974) *Stimulating Creativity*, vol. 1. New York, USA: Academic Press.
- TAGGAR, S. (2002) "Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multi-level Model", *Academy of Management Journal*, 45 (2), pp. 315-321.
- TAYLOR, C.W. (1963) "Variables Related to Creativity and Productivity in Men in Two Research Laboratories". C.W. TAYLOR & R. BARRON (Eds.) *Scientific Creativity: Its Recognition and Development*. New York: Wiley, pp. 513-597.
- (1972) "Can Organizations Be Creative Too?". C.W. TAYLOR (Ed.) *Climate for Creativity*. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp. 1-22.
- TESLUK, P.E.; J.L. FARR & S.R. KLEIN (1997) "Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity", *Journal of Creative Behavior*, 31 (1), pp. 27-41.
- TIERNEY, P. & S.M. FARMER (2002) "Creative Self-Efficacy: Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance", *Academy of Management Journal*, 45 (6), pp. 1137-1148.
- , – & G.B. GRAEN (1999) "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, 52, pp. 591-620.
- TORRANCE, E.P. (1962) "Developing Creative Thinking Through School Experiences". S.J. PARNES & H.F. HARDING (Eds.) *A Source Book for Creative Thinking*. New York: Scribner's, pp. 31-47.
- (1967) "Give the 'Devil' His Dues". J.G. GOUAN, G.D. DEMOS & E.P. TORRANCE (Eds.) *Creativity: Its Educational Implications*. New York: Wiley.
- (1974) *Torrance Test of Creative Thinking: Norms-Technical Manual*. Lexington, MA: Ginn.
- TURNIPSEED, D. (1994) "The Relationship between the Social Environment of Organizations and the Climate for Innovation and Creativity", *Creativity and Innovation Management*, 3 (3), pp. 184-195.
- VAN DEN VEN, A.H. (1986) "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, 32, pp. 590-607.

- WALLAS, G. (1926) *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- WEISBERG, R.W. (1986) *Creativity, Genius and Other Myths*. New York: Freeman.
- (1993) *Creativity: Beyond the Myth of Genius*. New York: Freeman.
- (1999) "Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories". R.J. STERNBERG (Ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge UK: Cambridge University Press, pp. 226-250.
- WERTHEIMER, M. (1945) *Productive Thinking*. New York: Harper.
- WEST, M.A. & J.L. FARR (1990) "Innovation at Work". M.A. WEST & J.L. FARR (Eds.) *Innovation and Creativity at Work*. Chichester, England: Wiley, pp. 1-13.
- WOODMAN, R.W.; J.E. SAWYER & R.W. GRIFFIN (1993) "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 18 (2), pp. 293-321.
- ZALTMAN, G.; R. DUNCAN & J. HOLBECK (1973) *Innovations and Organizations*. London: Wiley.
- ZHOU, J. & J.M. GEORGE (2001) "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp. 682-697.

Factores facilitadores e inhibidores del incremento del grado de diversificación en las empresas de Castilla y León

Almudena Martínez Campillo

amarc@unileon.es

Universidad de León

Organización de Empresas
Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Vegazana, s/n
24071 León (España)

El presente trabajo estudia tres factores organizativos que pueden facilitar o inhibir el incremento del nivel de diversificación industrial: el tamaño corporativo, la diversificación internacional y la diversidad de producto inicial. En concreto, pretende analizar los efectos principales e interacción de dichos factores sobre la probabilidad de que las empresas aumenten el número de negocios donde participan. Para ello, tras revisar la literatura sobre diversificación y cambio estratégico, se plantean una serie de hipótesis, cuyo contraste se efectúa aplicando un análisis de regresión *Logit*. Los resultados indican que tanto el tamaño como la internacionalización de una empresa obstaculizan su crecimiento hacia nuevas líneas de actividad. Asimismo, este trabajo revela la existencia de

This study examines three organizational factors that may facilitate or inhibit the increase in industrial diversification: firm size, international diversification and initial product diversity. Specifically, the goal is to analyze their main and interaction effects on firms' propensity to enhance the number of business segments in which they operate. After revising literature on diversification and strategic change, the study proposes a number of hypotheses that are contrasted by applying a Logit regression. Results indicate that size and internationalization of the firm restrain significantly its growth toward new activities. Also, our findings reveal that there are significant interactions among both variables and the initial product diversity

interacciones significativas entre ambas variables y la diversidad de producto inicial que influyen favorablemente en el incremento de la diversificación industrial.

that affect positively on the increase in industrial diversification.

Palabras clave: Tamaño corporativo, Diversificación internacional, Diversidad inicial, Diversificación industrial, Cambio estratégico, *Logit*.

Key words: Firm size, Geographic diversification, Initial product diversity, Industrial diversification, Strategic change, Logit.

1. INTRODUCCIÓN

El contexto económico actual se caracteriza por ser incierto y turbulento. Durante las últimas décadas, la mayoría de los sectores industriales de los países desarrollados han sido objeto de profundas transformaciones en sus entornos. En este nuevo escenario de fuerte hostilidad ambiental, uno de los principales argumentos esgrimidos para explicar la supervivencia corporativa se encuentra fuertemente ligado al proceso de cambio estratégico experimentado por las empresas (Hambrick y D'Aveni 1988; Porter 1991; Ilinitch *et al.* 1996). En efecto, es ampliamente conocido que la globalización y el cambio tecnológico han motivado que las empresas rediseñen sus estrategias, de modo que sea factible responder a las amenazas y/o aprovechar las oportunidades que brinda el nuevo marco institucional y sectorial (Tsoukas y Chia 2002). De esta manera, el cambio estratégico emerge como uno de los temas de investigación más tratados por los académicos tanto nacionales como internacionales, con el fin de poder conocer con mayor profundidad los factores que afectan al mismo y su efecto en la supervivencia empresarial (Rajagopalan y Spreitzer 1997).

Si se revisa la literatura sobre los posibles determinantes del cambio estratégico, se advierte la existencia de dos posiciones teóricas antagónicas que han gozado de gran atención durante las dos últimas décadas (Zúñiga y Vicente 2006). En primer lugar, la corriente adaptativa, cuya premisa es que el cambio estratégico ocurre frecuentemente en las empresas, ya que a medida que las condiciones que rodean a la empresa se modifican, también deben hacerlo las estrategias empresariales (Smith y Grimm 1987). En segundo lugar, el enfoque ecológico, que defiende que las organizaciones son inertes, es decir, que la estrategia es una característica que se fija al comienzo de la vida corporativa y permanece relativamente constante a lo largo del tiempo (Freeman y Boeker 1984).

El presente estudio se apoya en la primera corriente de estudio, que argumenta a favor del cambio estratégico y presume la existencia de ventajas asociadas al mismo. En concreto, se centra en la denominada *perspectiva evolutiva adaptativa* (Teece *et al.* 1997), que establece que las empresas pueden renovar sus estrategias cuando el entorno varía, pero que este cambio sucede lento y gradualmente porque dentro de las organizaciones existen factores que pueden tanto promover como obstaculizar dicho cambio (Kelly y Amburgey 1991; Helfat 1998). A este respecto, la literatura señala que "cualquier estudio referente a un cambio estratégico se beneficiará de la consideración simultánea de los factores facilitadores e inhibidores de dicho cambio" (Zajac y Kraatz 1993: 85).

El interés de esta investigación radica en estudiar cómo afectan tres factores internos sobre una modalidad concreta de cambio estratégico: el incremento del grado de diversificación industrial. Específicamente, se trata de analizar los efectos principales e interacción del tamaño corporativo, la diversificación internacional y la diversidad de producto inicial sobre la propensión de las empresas a ampliar su campo de actividad.

El estudio contribuye a la literatura existente por las siguientes razones: Primero, porque integra argumentos de dos corrientes de investigación diferentes, la estrategia de diversificación y el cambio estratégico. Segundo, porque estudia un proceso de cambio estratégico muy relevante en el mundo empresarial y frecuentemente analizado -el incremento del nivel de diversificación industrial-, pero cuya evidencia empírica ha resultado inconsistente. Tercero, porque considera simultáneamente tres factores ampliamente estudiados en la literatura previa, que ofrecen potencial tanto para facilitar como para inhibir dicho proceso de cambio. Cuarto, porque analiza tanto los efectos principales como los efectos interacción de esos tres factores sobre la reorientación estratégica analizada.

El resto del trabajo ha sido estructurado como sigue: En la segunda sección se revisa la literatura sobre los posibles efectos facilitadores e inhibidores de los tres factores considerados, presentando las hipótesis que serán objeto de validación empírica. Las cuestiones metodológicas se abordan en la tercera sección. En la cuarta sección se exponen los resultados alcanzados. El trabajo termina recogiendo las conclusiones más relevantes del estudio realizado.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

El proceso de diversificación dentro de las empresas ha recibido mucha atención en la literatura durante las últimas décadas (Palich *et al.* 2000). Varias ramas del pensamiento económico y estratégico han incluido esta estrategia dentro de los principales argumentos de sus teorías, reconociendo su influencia sobre el crecimiento, resultado y ventaja competitiva de las empresas. En este sentido, el incremento del nivel de diversificación industrial puede ser considerado como un cambio estratégico esencial en el contexto actual, debido a las implicaciones que puede tener sobre el nivel de riesgo asumido, acceso a oportunidades, recursos y capacidades, eficiencia y efectividad de una empresa (Miller 2006). Las organizaciones tienden a competir en múltiples líneas de actividad poniendo de manifiesto una propensión hacia este tipo de procesos, de manera que, una vez desencadenado el crecimiento, deben seguir más de una dirección de desarrollo para garantizar su competitividad en los mercados (Sharma y Kesner 1996). Como consecuencia de ello, la diversificación industrial constituye uno de los fenómenos más característicos de la evolución del moderno capitalismo empresarial.

El objetivo de este trabajo es examinar el impacto de tres factores organizativos que pueden incidir sobre el incremento del nivel de diversificación industrial. Concretamente, se trata de analizar los efectos principales e interacción del tamaño corporativo, la diversificación internacional y la diversidad de producto inicial. Seguidamente se plantean dos hipótesis alternativas, derivadas del posible efecto facilitador e inhibidor de cada factor sobre la variable de interés.

Tamaño corporativo

La relación entre el tamaño corporativo y la capacidad para diversificar ha sido frecuentemente analizada, si bien las conclusiones han resultado controvertidas. Por un lado, el tamaño empresarial puede permitir que una compañía alcance economías de escala y alcance, así como facilitar el acceso a recursos denegados para empresas más pequeñas. Por tanto, puede ayudar a la empresa a la hora de afrontar riesgos, soportar contratiempos e iniciar cualquier tipo de cambio (Kimberly y Evanisko 1981; Haveman 1993; Zajac *et al.* 2000). Además, un tamaño empresarial importante proporciona un mayor poder de mercado para tratar con los "stakeholders", tanto en el entorno técnico como en el institucional (Pfeffer y Salancik 1978; Baum 1996). Consecuentemente, estos argumentos

son consistentes con el efecto facilitador del tamaño en el incremento de la diversificación industrial, tal como concluyen algunos estudios previos (Merino y Rodríguez 1997; Silverman 1999; Villalonga 2004).

Por otro lado, un tamaño creciente puede inhibir la habilidad para el cambio en el interior de una organización. La evidencia ha demostrado que las empresas más grandes sufren un mayor grado de formalización y burocracia (Baum 1996; Haveman 1993), lo cual tiende a dificultar cualquier proceso de cambio dentro de las mismas. Asimismo, las grandes empresas suelen tener grupos diversos de "stakeholders" con intereses distintos entre sí, resultando más difícil lograr el consenso requerido para llevar cabo una reorientación estratégica (Kelly y Amburgey 1991; Stoeberl *et al.* 1998). Por tanto, la compleja estructura organizativa y la diversidad de intereses dentro de las empresas de gran tamaño pueden restringir su crecimiento hacia nuevos negocios.

De acuerdo con lo argumentado, se establecen las siguientes hipótesis:

- H1A: Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.
- H1B: Existe una relación negativa entre el tamaño de la empresa y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.

Internacionalización

Diversas investigaciones han examinado el efecto de la internacionalización en las empresas. Sin embargo, un número más escaso de estudios ha tratado de analizar su relación con la diversificación industrial (Tallman y Li 1996; Hitt *et al.* 1997; Bengtsson 2000; Geringer *et al.* 2000, entre otros). Dicha relación requiere atención como consecuencia del gran número de empresas que están adoptando una estrategia global (diversificación industrial+diversificación internacional), y teniendo en cuenta que ambas diversificaciones pueden estar asociadas positiva o negativamente. En primer lugar se va a considerar el escenario para una posible relación positiva. Las compañías que compiten en mercados globales probablemente tienen que enfrentar una mayor diversidad de necesidades y preferencias de sus clientes. Por tanto, necesitan invertir en nuevos productos para ser competitivas tanto a nivel internacional como nacional

(Nachum 2004). Asimismo, dichas empresas pueden invertir en I+D y recuperar sus inversiones de un modo más rápido, como consecuencia de las sinergias resultantes de la demanda global existente para los productos que ofrecen (Kotabe 1990; Aw y Batra 1998). Otros beneficios adicionales pueden proceder de la estabilización de las ganancias o del aprovechamiento de las asimetrías de información (Buhner 1987). Por tanto, es probable que la diversificación internacional refuerce la necesidad y las capacidades requeridas para abordar la diversificación industrial a lo largo del tiempo. Acorde con ello, el estudio de Davies *et al.* (2001) concluye que las estrategias de diversificación industrial e internacional son, en general, complementarias.

El escenario opuesto implica que las empresas poseen recursos limitados para abordar ambas estrategias y deben elegir entre una de ellas (Sambharya 1995). En cualquier momento de tiempo, los diferentes proyectos de una empresa compiten por la captación de esos recursos, de manera que un tipo de diversificación puede ser sustituido por el otro. Según Chandler (1962), tradicionalmente las empresas se han implicado en estrategias de diversificación industrial antes de entrar en nuevos mercados geográficos extranjeros. Sin embargo, en la actualidad, las empresas pueden abordar estrategias de diversificación internacional con carácter previo a la diversificación industrial para conseguir ventajas de sus competencias distintivas especializadas. En este sentido, Bengtsson (2000) concluye que, durante el período comprendido entre 1985 y 1998, las empresas suecas experimentaron fuertes incrementos en el nivel de internacionalización y reducciones considerables en la diversificación industrial. Todo lo anterior implica la existencia de una relación negativa entre ambas variables.

Conforme a lo establecido previamente, se formulan las siguientes hipótesis:

- H2A: Existe una relación positiva entre la diversificación internacional y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.
- H2B: Existe una relación negativa entre la diversificación internacional y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.

Diversidad de producto inicial

Poca investigación existe sobre el efecto de la diversidad de producto inicial en el nivel de diversificación posterior. Sin embargo, es posible asumir que un elevado nivel de diversidad inicial puede influir tanto positiva como negativamente sobre el incremento del número de negocios donde una empresa participa. Desde el punto de vista positivo, una gran diversidad inicial de producto representa la existencia de economías de alcance, ventajas derivadas del efecto experiencia, acceso a lógicas dominantes variadas y otros recursos y capacidades que, en definitiva, suponen una mayor oportunidad para aumentar la diversificación industrial.

Desde el punto de vista negativo, cabe señalar la posibilidad de que se originen rentabilidades decrecientes respecto a la diversificación. La aparición de deseconomías de escala, una necesidad superior de información y coordinación, y el aumento en los requisitos de procesamiento de la información pueden incrementar los costes burocráticos, anulando los efectos positivos de la diversificación y originando un freno al desarrollo de la empresa hacia nuevas líneas de actividad (Hill y Hansen 1991).

Acorde con dichos argumentos, se proponen sendas hipótesis:

- H3A: Existe una relación positiva entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.
- H3B: Existe una relación negativa entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.

En suma, cabe señalar que los tres factores considerados pueden proporcionar recursos y capacidades que faciliten la ampliación del campo de actividad de una empresa, o, alternativamente, incrementar los costes burocráticos, requisitos de procesamiento de información y determinadas deseconomías, restringiendo el incremento de la diversificación industrial. Por tanto, la influencia de estos tres factores puede depender, no sólo de los niveles propios de cada uno de ellos, sino también del nivel alcanzado por el resto. Así, es posible establecer las siguientes hipótesis respecto a las posibles interacciones existentes entre los factores objeto de estudio.

Efectos interacción

Si tanto el tamaño corporativo como la diversidad de producto inicial pueden facilitar e inhibir el aumento del grado de diversificación industrial, cabe esperar que sus efectos combinados también tengan influencia sobre dicho proceso. Por un lado, es posible deducir que ambos factores pueden trabajar de forma sinérgica, proporcionando economías de escala y alcance, recursos y oportunidades, así como capacidades para obtener ventajas de la entrada en nuevas actividades. Por otro lado, también cabe la posibilidad de que cada factor puede reforzar los efectos negativos del otro. De esta manera, se pueden contrastar los efectos moderadores como sigue:

- H4A: El tamaño de la empresa modera la relación positiva existente entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.
- H4B: El tamaño de la empresa modera la relación negativa existente entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación industrial.

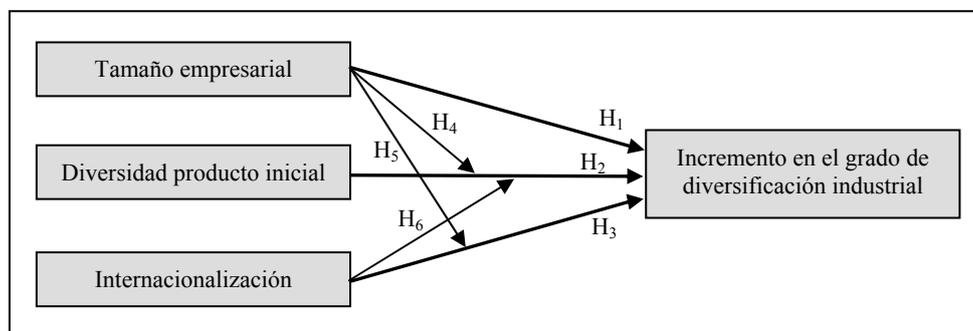
Además, también es posible que el impacto de la internacionalización sobre el incremento de la diversificación industrial pueda depender de la dimensión de la empresa. Ello puede ser debido al efecto conjunto de las ventajas asociadas con el tamaño corporativo y la internacionalización. Alternativamente, también puede producirse el efecto inverso como consecuencia de los inconvenientes derivados de la dimensión de la empresa y de los costes burocráticos implicados en la diversificación internacional. Por tanto, cabe plantear las siguientes hipótesis:

- H5A: El tamaño de la empresa modera la relación positiva existente entre la diversificación internacional y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.
- H5B: El tamaño de la empresa modera la relación negativa existente entre la diversificación internacional y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.

Por último, la diversificación internacional puede moderar la influencia de la diversidad de producto inicial, en la medida en que una empresa que compite con productos diversos puede tener mejor acceso a diferentes mercados. Alternativamente, es posible señalar que una empresa que ha seguido una diversificación industrial tiene que cumplir determinados requisitos burocráticos, de coordinación e información antes de que pueda emprender una diversificación internacional. Acorde con ello se proponen las siguientes hipótesis:

- H6A: La diversificación internacional modera la relación positiva existente entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.
- H6B: La diversificación internacional modera la relación negativa existente entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de incrementar el grado de diversificación industrial.

Figura 1: Modelo objeto de estudio



3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra y datos

La población seleccionada para contrastar las hipótesis está integrada por todas las empresas industriales de Castilla y León durante el período comprendido entre 1990 y 2000. La muestra final queda compuesta por 104 empresas, que son las compañías que satisfacen dos condiciones: (1) permanecer activas en el mercado a lo largo de todo el periodo

analizado, y (2) disponer de datos para medir todas las variables de interés en dicho período. El error muestral generado fue del 8,5% con un nivel de confianza del 95%. La información requerida para obtener esta muestra se obtuvo a partir de la Guía Empresarial de Castilla y León y las bases de datos Duns&Bradstreet y SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

3.2. *Variable dependiente*

La variable dependiente del estudio recoge la probabilidad de que una empresa haya experimentado un incremento en el grado de diversificación industrial a lo largo del período 1990-2000. Por tanto, se trata de una variable dicotómica que toma el valor de 1 en caso de haberse producido dicho cambio estratégico, y el valor de 0 en caso contrario.

El grado de diversificación industrial fue medido utilizando un índice de recuento de negocios, siendo éstos determinados a partir del sistema de códigos SIC a nivel de cuatro dígitos (Bowen y Wiersema 2005). Dicha elección radica en la sencillez y objetividad que ofrece este procedimiento, ya que se encuentra vinculado a clasificaciones oficiales válidas para todos los investigadores. La fuente de información sobre los distintos negocios a nivel de cuatro dígitos SIC de cada empresa en cada período (1990 y 2000) fue el directorio Duns&Bradstreet.

A partir de ahí, el incremento del grado de diversificación industrial se cuantificó utilizando la medida adoptada por Hill y Hansen (1991), que consiste en dividir el grado de diversificación del período posterior (2000) entre aquel correspondiente al período anterior (1990). Cuando el valor resultante supera la unidad se considera que la empresa ha experimentado un crecimiento en el número de líneas de actividad donde participa, mientras que si el valor es igual o inferior a uno cabe deducir el mantenimiento o la reducción del grado de diversificación industrial, respectivamente.

3.3. *Variables independientes*

Las variables independientes incluidas en el modelo son los tres factores organizativos con potencial tanto para favorecer como para limitar un proceso de incremento en el grado de diversificación industrial, esto es, el tamaño corporativo, la diversificación internacional y la diversificación de producto inicial.

- El *tamaño corporativo* fue medido a través del logaritmo del número total de empleados de la empresa. En concreto, se calculó el valor medio anual de tal indicador para el periodo 1990-1999.
- La *diversificación internacional* es una variable dicotómica que refleja si la empresa abordó esta opción estratégica de crecimiento durante el periodo 1990-1999, adoptando un valor igual a 1 en caso afirmativo e igual a 0 en otro caso.
- La *diversidad de producto inicial* fue medida a través de una variable cuantitativa que recogía el grado de diversificación industrial de la empresa en el año 1990, es decir, el número de negocios diferentes a nivel de cuatro dígitos SIC en los que la empresa desarrolló su actividad en dicho ejercicio.

Toda la información requerida para calcular estas tres variables se tomó del Directorio Duns&Bradstreet y de la base de datos SABI.

3.4. Especificación del modelo

La técnica estadística multivariante que permite estimar la probabilidad de que ocurra un suceso es el modelo de regresión Logit. La idoneidad de esta técnica se deriva de la naturaleza de la variable dependiente, categórica y dicotómica, y de las independientes, donde se combinan variables continuas con categóricas. Además, la regresión Logit resulta adecuada cuando se desconocen las condiciones de normalidad de las variables y no se plantean restricciones respecto a la igualdad de la matriz de varianzas-covarianzas (Hoetker 2007). El tamaño de la muestra y la ausencia de altos niveles de multicolinealidad permiten aplicar con garantías dicha técnica. Específicamente, la ecuación de regresión Logit quedó definida del siguiente modo:

$$Prob(Y=1) = Prob(\text{Incrementos en diversificación industrial}) = e^z / 1 + e^z = 1 / (1 + e^{-z})$$

donde $Z = \alpha + \beta_1 \text{Tamaño} + \beta_2 \text{Internacionalización} + \beta_3 \text{Diversidad inicial} + \beta_4 \text{Tamaño} \times \text{Internacionalización} + \beta_5 \text{Tamaño} \times \text{Diversidad inicial} + \beta_6 \text{Internacionalización} \times \text{Diversidad inicial}$

4. RESULTADOS

La Tabla 1 presenta los principales estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de las variables del estudio, así como los coeficientes de correlación entre ellas. Tras observar dichos coeficientes, es posible deducir que las variables independientes se encuentran débilmente interrelacionadas entre sí.

Tabla 1: Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones

VARIABLES	Media	S.D.	1	2	3	4
1. Δ Diversificación industrial	0,35	0,23	1,00			
2. Tamaño corporativo	2,55	0,97	-0,04	1,00		
3. Internacionalización	0,53	0,18	-0,12	0,17	1,00	
4. Diversidad inicial	2,70	1,88	0,01	0,11	0,09	1,00

La Tabla 2 recoge los resultados obtenidos tras efectuar la regresión logística, así como la bondad del ajuste y la capacidad predictiva del modelo. El programa estadístico SPSS posee varios métodos de selección que permiten considerar exclusivamente aquellas variables independientes que explican la variable dependiente. Por esta razón, la tabla sólo muestra las variables que han resultado significativas para discriminar entre las empresas que experimentaron incrementos en el grado de diversificación industrial y las que no.

Tabla 2: Estimación del modelo de regresión logística

LOGIT // Variable Dependiente: PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LA DIVERSIFICACIÓN INDUSTRIAL				
Nº total de observaciones: 104				
Nº de observaciones con variable dependiente 1: 37				
Nº de observaciones con variable dependiente 0: 67				
VARIABLES INDEPENDIENTES	β	E.T.	Wald	Exp(β)
Tamaño corporativo	-0,007 †	0,005	2,398	0,993
Internacionalización	-3,126 **	1,028	9,243	0,044
Diversidad inicial × Tamaño corporativo	0,005 †	0,003	2,924	1,005
Diversidad inicial × Internacionalización	1,908 ***	0,055	12,159	6,740
Constante	-0,470	0,380	1,526	0,625
Chi-cuadrado: 29,370***				
R ² Nagelkerke: 24,7%				
% correctamente clasificado: 75,2				

Las variables continuas que forman los términos interacción fueron centradas para evitar problemas de multicolinealidad. Dicha transformación no afecta al resultado.

† $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

A la vista de estos resultados, es posible afirmar que cuatro variables explicativas; en concreto, el tamaño corporativo, la diversificación internacional, la interacción entre el tamaño corporativo y la diversidad de producto inicial, y la interacción entre la diversificación internacional y la diversidad de producto inicial, han resultado significativas para explicar la probabilidad de que una empresa aumente su ámbito de actuación. En concreto, la ecuación de regresión logística queda expresada como sigue:

$$Prob(Y=1) = Prob(\text{Incrementos en diversificación industrial}) = e^Z / 1 + e^Z = 1 / (1 + e^{-Z})$$

donde $Z = -0,470 - 0,007 \text{ Tamaño} - 3,126 \text{ Internacionalización} + 0,005 \text{ Tamaño} \times \text{Diversidad inicial} + 1,908 \text{ Internacionalización} \times \text{Diversidad inicial}$

Respecto a los efectos principales de los factores considerados, cabe deducir que las variables relativas al tamaño corporativo y la diversificación internacional resultaron negativas y significativas, lo cual indica que ambas variables por sí mismas ejercen un efecto inhibitorio sobre la probabilidad de que una empresa incremente su nivel de diversificación industrial. Por tanto, estos resultados suponen validar las hipótesis 1B y 2B, respectivamente. Además, parece interesante señalar que el efecto inhibitorio del tamaño es mayor que el ejercido por la diversificación internacional. Los resultados alcanzados, sin embargo, no permiten demostrar la influencia de la diversidad de producto inicial sobre el cambio estratégico analizado.

Con relación a los efectos moderadores, señalar que resultaron positivas y significativas las dos interacciones siguientes: la existente entre el tamaño corporativo y la diversidad de producto inicial y la que relaciona a esta última con la diversificación internacional, siendo esta variable interacción la más significativa del modelo, y por tanto, la que más afecta a la hora de explicar la probabilidad de que una empresa decida ampliar su campo de actividad. Ello implica la aceptación de las hipótesis 4A y 6A respectivamente. Por otro lado, no se encontró ningún tipo de soporte para validar el efecto moderador del tamaño corporativo sobre la relación entre la diversificación internacional y el proceso de cambio estudiado.

De cara a valorar la significación global del modelo, el programa proporciona un valor del estadístico Chi-cuadrado para el conjunto de variables incluidas en la ecuación final igual a 29,370, con un

nivel de significación igual a $p = 0,000$. Este resultado indica que las variables independientes introducidas en el modelo son útiles para explicar el crecimiento del número de negocios dónde compiten las empresas. Por lo que respecta a la eficacia predictiva del modelo, cabe señalar que el 75,2% de las empresas de la muestra queda bien clasificado con la ecuación logística estimada.

5. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación era estudiar, bajo la perspectiva evolutiva adaptativa, los efectos principales e interacción de tres factores organizativos con potencial para facilitar e inhibir el incremento de la diversificación industrial: el tamaño corporativo, la diversificación internacional y la diversidad de producto inicial. A partir de datos relativos una muestra de 104 empresas de Castilla y León para el período 1990-2000, se aplicó un análisis de regresión Logit, cuyos resultados soportaron algunos de los efectos objeto de estudio. Como conclusiones más relevantes del estudio se pueden destacar las siguientes.

A la vista de un análisis preliminar, es posible inferir que, inversamente a las predicciones del enfoque ecológico, y en consonancia con los principios de la perspectiva evolutiva adaptativa, un número considerable de empresas de la muestra (en concreto 37, es decir, un 35% del total) decide cambiar su orientación estratégica e incrementar su nivel de diversificación industrial durante el período 1990-2000.

Respecto a los factores que influyen directamente en tal proceso de cambio, se ha verificado que tanto el tamaño corporativo como el seguimiento de una diversificación internacional obstaculizan significativamente el crecimiento del número de negocios en que una empresa compite. Por tanto, es posible deducir que un gran tamaño empresarial puede dificultar la capacidad de una compañía para incrementar el nivel de diversificación industrial, como consecuencia de que las grandes empresas suelen disponer de estructuras organizativas muy formalizadas, burocráticas e inflexibles que reducen la posibilidad de emprender cualquier proceso de reorientación estratégica. Por otro lado, dado que las empresas poseen recursos limitados, sus diferentes procesos de diversificación industrial e internacional parecen competir por la captación de tales recursos, de manera que un tipo de diversificación resulta sustituido por

el otro. Este resultado coincide, por tanto, con los obtenidos por Bengtsson (2000) respecto a una muestra de empresas suecas.

No obstante, y sorprendentemente, cuando ambos factores (tamaño e internacionalización) se combinan con la diversidad de producto inicial, se originan efectos favorables sobre el incremento de la diversificación industrial. Por tanto, aunque la diversidad inicial de producto *per se* no parece impactar sobre el proceso de cambio analizado, sin embargo, puede resultar esencial para que la internacionalización de la empresa y su dimensión, que por sí solas ejercen un efecto inhibitor, puedan conllevar el desarrollo de la empresa hacia nuevas líneas de actividad. En efecto, esta investigación revela que las empresas con presencia en mercados internacionales y altos niveles de diversidad de producto inicial tienen posibilidad de ampliar su campo de actividad, ya que pueden acceder más fácilmente a nuevos mercados. Específicamente, la combinación de ambos factores parece ser el determinante más influyente a la hora de extender el ámbito de actuación de una empresa. Además, los resultados también indican que el tamaño corporativo y la diversidad de producto inicial actúan sinérgicamente, logrando economías de escala y alcance, recursos y capacidades que permiten obtener ventajas del incremento de la diversificación industrial.

En suma, los resultados de este trabajo ilustran la conveniencia de analizar los determinantes de una dimensión concreta del cambio estratégico; en este caso, el incremento del nivel de diversificación industrial, frente a la consideración de una variable genérica del mismo, tal como se ha hecho en la mayoría de los estudios previos. No obstante, cuando se examinan los efectos principales e interacción de dichos determinantes, la existencia de efectos moderadores significativos supone la necesidad de interpretar cautelosamente los efectos principales de los factores implicados.

Los hallazgos del estudio deberían ser considerados con prudencia debido a las siguientes limitaciones. Primero, la muestra utilizada incluye todas las empresas industriales de Castilla y León para las que existían datos sobre las variables objeto de estudio. Por tanto, representa una muestra de conveniencia. Segundo, el modelo de regresión debería ser estimado en otros contextos geográficos y considerando diferentes periodos de tiempo a fin de afianzar su validez. Tercero, el estudio examina la relación entre el incremento del grado de diversificación industrial y tres factores organizativos ampliamente analizados. Podría resultar interesante ampliar el modelo con otros posibles factores determinantes

de dicho cambio estratégico (factores del entorno, características directivas, otros factores organizativos tales como la edad de la empresa o su complejidad estructural, etc.). Quinto, la aproximación utilizada para medir algunas variables puede resultar menos precisa de lo deseable.

Las limitaciones anteriores pueden justificar la existencia de hipótesis no validadas, lo cual supone un estímulo para seguir investigando al respecto. Además, extendiendo el camino iniciado con este estudio, como futura línea de investigación se plantea el análisis de las consecuencias del cambio estratégico analizado en la supervivencia de las empresas que lo abordan. Del mismo modo, también podría resultar interesante comparar los resultados generados por estas empresas con aquellos alcanzados por las compañías que deciden mantener o reducir su campo de actividad.

BIBLIOGRAFÍA

- AW, B. & G. BATRA (1998) "Firm Size and the Pattern of Diversification", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 16, No. 3, pp. 313-331.
- BAUM, J.A.C. (1996) "Organizational Ecology". S. CLEGG, C. HARDY & W. NORD (eds.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- BENGTSSON, L. (2000) "Corporate Strategy in a Small Open Economy: Reducing Product Diversification while Increasing International Diversification", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 444-453.
- BOWEN, H.P. & M.F. WIERSEMA (2005) "Foreign-Based Competition and Corporate Diversification Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 12, pp. 1153-1171.
- BUHNER, R. (1987) "Assessing International Diversification of West German Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 25-37.
- CHANDLER, A. (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- DAVIES, S.W.; L. RONDÌ & A. SEMBENELLI (2001) "Are Multinationality and Diversification Complementary or Substitute Strategies? An Empirical Analysis on European Leading Firms", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, No. 8, pp. 1315-1346.
- FREEMAN, J. & W. BOEKER (1984) "The Ecological Analysis of Business Strategy", *California Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 73-86.

- GERINGER, M.J.; S. TALLMAN & D.M. OLSEN (2000) "Product and International Diversification among Japanese Multinational Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 51-80.
- HAMBRICK, D.C. & R.A. D'AVENI (1988) "Large Corporate Failures as Downward Spirals", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 1-23.
- HAVEMAN, H.A. (1993) "Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry after Deregulation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 1, pp. 20-50.
- HELFBAT, C.E. (1998) "Simple Indicators of Adaptation versus Rigidity in History-Dependent Firm Activities and Decision Rules", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 7, No. 1, pp. 49-75.
- Hill, C.W.L. & G.S. HANSEN (1991) "A Longitudinal Study of the Cause and Consequences of Changes in Diversification in the U.S. Pharmaceutical Industry 1977-1986", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 187-199.
- HITT, M.A.; R.E. HOSKISSON & H. KIM (1997) "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 4, pp. 767-798.
- HOETKER, G. (2007) "The Use of Probit and Logit Models in Strategic Management Research: Critical. Issues", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 4, pp. 331-343.
- ILINITCH, A.Y.; R.A. D'AVENI & A.Y. LEWIN (1996) "New Organisational Forms and Strategies for Managing in Hyper Competitive Environments", *Organisation Science*, Vol. 7, No. 3, pp. 211-220.
- KELLY, D. & T.L. AMBURGEY (1991) "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 591-612.
- KIMBERLY, J.R. & M.J. EVANISKO (1981) "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, pp. 689-713.
- KOTABE, M. (1990) "The Relationship between Offshore Sourcing and Innovativeness of U.S. Multinational Firms: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 4, pp. 623-638.
- MERINO, F. & D.R. RODRÍGUEZ (1997) "A Consistent Analysis of Diversification Decisions with Non-Observable Firm Effects", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 733-743.

- MILLER, D.J. (2006) "Technological Diversity, Related Diversification and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 7, pp. 601-619.
- NACHUM, L. (2004) "Geographic and Industrial Diversification of Developing Country Firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 2, pp. 273-294.
- PALICH, L.E.; L.B. CARDINAL & C.C. MILLER (2000) "Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 155-174.
- PFEFFER, J. & G. SALACIK (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper y Row.
- PORTER, M.E. (1991) "Toward a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, pp. 95-117.
- RAJAGOPALAN, N. & G.M. SPREITZER (1997) "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 48-79.
- SAMBHARYA, M.B. (1995) "The Combined Effects of International Diversification and Product Diversification Strategies on the Performance of U.S. Based Multinational Corporations", *Management International Review*, Vol. 35, pp. 197-218.
- SHARMA, A. & I.F. KESNER (1996) "Diversifying Entry: Some ex ante Explanations for Postentry Survival and Growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 635-677.
- SILVERMAN, B.S. (1999) "Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward and Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics", *Management Science*, Vol. 45, No. 8, pp. 1109-1124.
- SMITH, K.G. & C.M. GRIMM (1987) "Environmental Variation, Strategic Change and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 363-376.
- STOEBERL, P.A.; G.E. PARKER & S. JOO (1998) "Relationship between Organizational Change and Failure in the Wine Industry: An Event History Analysis", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 537-555.
- TALLMAN, S. & J.T. LI (1996) "The Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 179-196.

- TEECE, D.J.; G. PISANO & A. SHUEN (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- TSOUKAS, H. & R. CHIA (2002) "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organization Science*, Vol. 13, No. 5, pp. 567-582.
- VILLALONGA, B. (2004) "Does Diversification Cause the 'Diversification Discount'?", *Financial Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 5-27.
- ZAJAC, E.J. & M.S. KRAATZ (1993) "A Diametric Forces Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in the Higher Educational Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 83-102.
- , — & R.K.F. BRESSER (2000) "Modelling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 429-453.
- ZÚÑIGA, J.A. & J.D. VICENTE (2006) "Strategic Moves and Organizational Survival in Turbulent Environments: The Case of Spanish Banks (1983-1997)", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 3, pp. 485-519.

Fuentes externas de conocimiento y su efecto sobre el esfuerzo innovador en los sectores industriales y de servicios en España

Gloria Sánchez-González

gloria.sanchez@unileon.es

Liliana Herrera

liliana.herrera@unileon.es

Universidad de León

Organización de Empresas

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

Hoy en día, no son los fabricantes los únicos encargados del desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios, sino que se hace necesario reconocer la importancia que tienen otros agentes externos a la empresa como fuente de actividades innovadoras. La complejidad y dinamismo de los entornos actuales obliga a las empresas a complementar su base interna de conocimientos con otros procedentes del exterior. Estas circunstancias han llevado a distinguir entre fuentes internas y externas de innovación. Puesto que las primeras han sido suficientemente estudiadas y analizadas en la literatura, el presente trabajo pretende avanzar sobre el

Manufacturers are currently not the only ones in charge of developing new products, processes or services. Instead, nowadays it is necessary to recognize the importance of other external agents to the organization as sources of innovation activities. The present complex and dynamic environments force organizations to complement their internal knowledge with other sorts of external information. These circumstances have created a distinction between internal and external innovation sources. Given that the first have been studied and analysed thoroughly in the literature, the present study tries to advance in the understanding of the second and its

conocimiento de las segundas y sus implicaciones en la actividad innovadora de las empresas. Para ello se ha analizado la influencia de nueve de esas fuentes externas sobre la intensidad total de la actividad innovadora y de las actividades de I+D intramuros y extramuros del conjunto del sector productivo español durante el periodo 2001-2003, llegando a la conclusión de que los clientes son quienes mayor impacto ejercen en los tres casos.

Palabras clave: fuentes externas de innovación, cooperación, intensidad de la actividad innovadora (total, intramuros y extramuros).

implications with regard to the organizations' innovation activities. In order to achieve this objective, the present article analyzes the effect of nine external sources on the total innovation activity intensity and also on the internal and external R&D activities of the whole Spanish productive sector during the period spanning from 2001 to 2003. This study concludes that cooperation with customers had the most significant effect in all of the three cases.

Key words: external innovation sources, cooperation, innovation intensity (total, intramural and extramural).

1. INTRODUCCIÓN

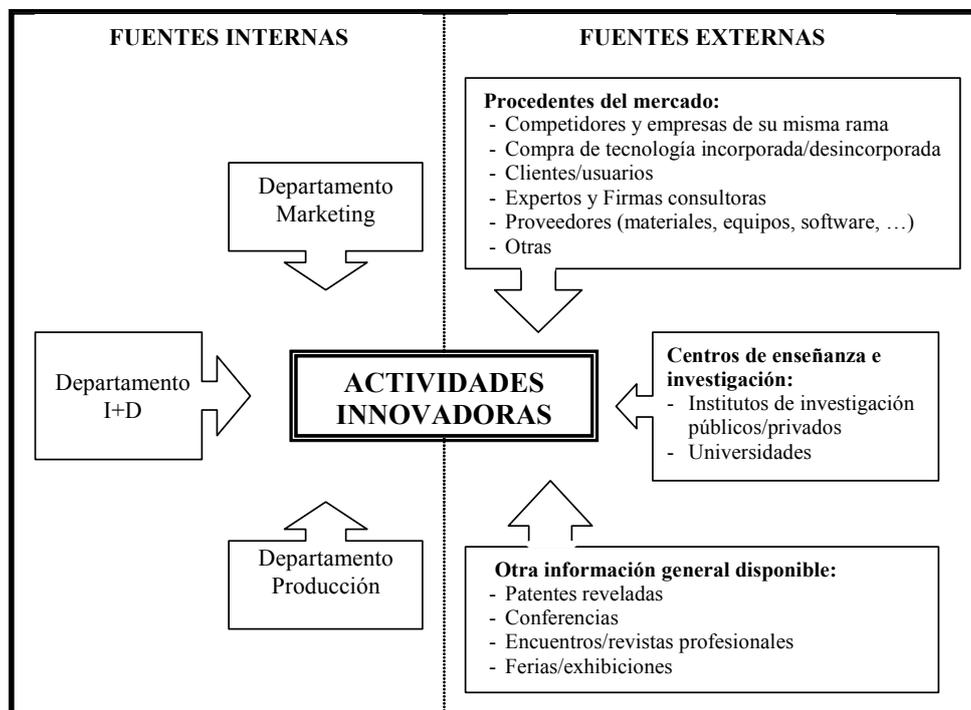
El entorno en que se desarrollan las actividades económicas en la mayoría de los países se caracteriza por un gran dinamismo y complejidad. Los cambios bruscos en la tecnología, en los clientes y en los competidores, obligan a las empresas a una continua renovación para sobrevivir y en muchos casos, esos cambios pasan por buscar nuevas formas de hacer las actividades, entre las que se encuentran las actividades innovadoras.

Tradicionalmente, los economistas al estudiar los procesos de innovación partían de la premisa de que los fabricantes de productos eran los desencadenantes de dichos procesos. Frente a esto, los investigadores sobre el cambio tecnológico y organizativo han demostrado que asumir el hecho de que el fabricante es la única fuente de innovaciones limita mucho la visión del proceso innovador (von Hippel 1988). Partiendo de esta idea, se reconoce la importancia que tiene para la actividad innovadora contar con fuentes de información y conocimiento localizadas fuera de la organización. En este contexto, a lo largo de la literatura se ha reconocido que los rendimientos de la empresa dependerán en gran medida de su habilidad para encontrar, absorber y manejar de forma productiva esas fuentes (Cohen y Levinthal 1990).

Aunque recientemente estas ideas son ampliamente aceptadas, la conveniencia de complementar la base de conocimiento interno de la empresa con fuentes externas fue reconocida inicialmente

por Alfred Marshall en 1925, al resaltar en su trabajo la importancia que tiene para en el progreso económico que las empresas desarrollen externalidades positivas a través de una organización basada en el mercado (Marshall 1925: 335). Esas fuentes externas pueden tener orígenes muy diversos, desde usuarios hasta suministradores de componentes y materiales u otros agentes implicados en el proceso de innovación (von Hippel 1988).

Figura 1: Fuentes internas y externas origen de actividades innovadoras



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido el departamento de I+D de cualquier empresa no constituye la única fuente de actividades innovadoras. Con carácter general las fuentes de innovación se dividen en dos tipos: internas *versus* externas, algunas de las cuales se detallan en la Figura 1. Las primeras hacen referencia al conjunto de actividades innovadoras que se llevan a cabo dentro de la organización, especialmente en los departamentos de I+D, marketing y producción. Las segundas abarcan: a) fuentes procedentes del mercado, como competidores o empresas de su misma rama, compra de tecnología incorporada o desincorporada, clientes o consumidores, expertos y firmas consultoras, proveedores de equipos, materiales, componentes y

software, centros tecnológicos, laboratorios comerciales o empresas de I+D, etc.), b) centros de enseñanza o de investigación entre los que se encuentran los institutos públicos y privados de investigación y las universidades y c) información general disponible relativa a patentes reveladas, conferencias, encuentros y revistas profesionales así como ferias y exhibiciones (von Hippel 1988; OCDE 1997).

A diferencia de los enfoques sobre el cambio tecnológico y el crecimiento económico, en la literatura sobre dirección estratégica, concretamente en el Enfoque basado en los Recursos (EBR) (Penrose 1959; Rumelt 1984; Teece 1984; Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993), se ha demostrado que las relaciones con agentes externos a la empresa constituyen un importante recurso en el actual marco competitivo, especialmente en lo que se refiere al desarrollo de nuevos productos y procesos. De acuerdo con esta perspectiva, las variaciones en los rendimientos de las empresas que compiten en una misma industria podrían explicarse a partir de las diferencias en su dotación y utilización de recursos (Barney 1986a, 1986b, 1991, 2001; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984), recursos entre los que se encuentran las fuentes de innovación a las que recurre la empresa.

Dentro de este marco, se considera que las empresas que cuentan con recursos valiosos, escasos, insustituibles e inimitables podrán alcanzar y mantener en el tiempo una posición ventajosa respecto a sus competidores (Barney 1995: 56). Por tanto, no resulta difícil entender que entre la gran diversidad de recursos que posee una empresa, tangibles e intangibles, sean éstos últimos los que ofrecen mayores posibilidades de convertirse en fuente de ventaja competitiva (Ray, Barney y Muhanna 2004). Estos intangibles pueden acumularse en la empresa y su origen podría encontrarse en las relaciones que ésta mantiene con agentes externos en materia de innovación. Su elevado componente tácito y su complejidad social (Dierickx y Cool 1989; Peteraf 1993), hacen precisamente que estos recursos sean difícilmente identificables y/o reproducibles por cualquier competidor.

Este hecho resulta evidente en el caso concreto de los clientes como fuente de innovación. Así, por ejemplo, es relativamente fácil obtener del mercado información acerca de las necesidades explícitas que tienen los usuarios respecto a los productos ofrecidos por la empresa, mediante encuestas u otras técnicas tradicionales de investigación de mercados que pueden ser utilizadas igualmente por los rivales. Esta información no constituirá por tanto una fuente de ventaja competitiva.

Sin embargo, si la organización permite a sus usuarios colaborar en los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos, será capaz de descubrir necesidades de las que, en muchos casos, ni los propios usuarios son conscientes. Esas relaciones difícilmente serán imitadas por competidores, con lo que la empresa disfrutará de datos muy valiosos sobre los que diseñar una estrategia competitiva exitosa.

Estos planteamientos, en los que se reconoce el papel que juegan los usuarios en el desarrollo de actividades innovadoras, han dado pie al surgimiento de una literatura centrada en las innovaciones promovidas por la demanda (entre otros estudios: Rosenberg 1976; von Hippel 1976, 1977a, 1986; Lundvall 1988; Herstatt y von Hippel 1992; Shah 2000; Franke y Shah 2003; Lüthje 2004; Lüthje *et al.* 2005). Concretamente, se hace necesario reconocer el papel destacado que juegan los usuarios en la actividad innovadora, al menos en ciertas industrias.

Lo anterior deja claro que las empresas difieren en el tipo de fuente de innovación que emplean y en consecuencia, en su esfuerzo innovador. Por tanto, conocer la fuente de la actividad innovadora resultará determinante para mejorar su ventaja competitiva.

De igual modo, se ha contrastado en la literatura que los sectores también se diferencian en sus fuentes de innovación y estas desigualdades podrían atribuir a la intensidad en la cooperación con distintos agentes externos. La cooperación en materia de innovación viene justificada por múltiples motivos, como por ejemplo la constante reducción de los ciclos de vida de los productos que obliga a tener que aumentar paulatinamente los costes para mantenerse a la cabeza de la frontera tecnológica o la creciente complejidad e interdisciplinariedad de la innovación muy vinculado con cuestiones de aprendizaje o incluso por cuestiones estratégicas, como se vio anteriormente.

Por todo ello, el objetivo del presente trabajo es medir el efecto de algunas fuentes externas de innovación sobre la actividad innovadora del conjunto de sectores productivos españoles. Dado que la actividad innovadora difiere ampliamente entre sectores, se pretende determinar si estas diferencias pueden ser explicadas a partir del grado de cooperación de las empresas con distintos agentes externos.

De entre la variedad de fuentes externas de innovación en este estudio se han considerado nueve, que son: 1) empresas del mismo grupo, 2) clientes, 3) proveedores, 4) competidores y empresas de la misma rama, 5) expertos y firmas consultoras, 6) laboratorios comerciales

o empresas de I+D, 7) universidades, 8) organismos públicos de I+D y 9) centros tecnológicos. De igual manera el efecto de estas fuentes se ha estimado empleando distintos indicadores de la actividad innovadora y concretamente tres: la intensidad total en actividades innovadoras, la intensidad en I+D intramuros y la intensidad en I+D extramuros. Esta última distinción se realiza con el fin de obtener conclusiones respecto al efecto de las distintas fuentes externas de innovación sobre el nivel de desarrollo interno o externo de tecnología.

Para cumplir con estos propósitos, en el segundo apartado se comenta la situación de la actividad innovadora en relación a veinte sectores productivos de la economía española durante el período 2001-2003, junto con un análisis descriptivo de los niveles de cooperación en relación a las mencionadas nueve fuentes. En el tercer apartado, mediante tres modelos de regresión múltiple, se identifican las fuentes de innovación que más inciden sobre la intensidad total en actividades innovadoras, así como en I+D intramuros y extramuros. Por último, en el apartado cuarto, se recogen los resultados y discusión del estudio empírico y finalmente, en el apartado quinto se presentan las conclusiones.

2. LA ACTIVIDAD INNOVADORA Y LAS FUENTES EXTERNAS DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PRODUCTIVO ESPAÑOL

Ampliamente se sabe que la innovación difiere entre sectores en términos de las características, fuentes, actores involucrados, niveles de apropiación, bases de conocimiento, intensidad y organización de la actividad innovadora. A esta conclusión se ha llegado gracias a un importante cuerpo de evidencia empírica que ha encontrado diferencias sectoriales en estos aspectos [ver Malerba (2005) para una discusión más amplia].

En el caso de España y para el periodo 2001-2003 (ver Tabla 1), puede apreciarse que los sectores manufactureros que registraron mayores niveles de intensidad en actividades innovadoras fueron el sector de Maquinaria y Material de Transporte, el sector del Textil, Confección, Cuero y Calzado y el de Productos Químicos. Por el lado de los servicios destacaron las Inmobiliarias y Servicios a Empresas junto con el sector de las Comunicaciones. En cuanto a los sectores que menos esfuerzo realizaron en innovación en relación con su cifra de negocio se encontraron el de Construcción y el de Energía y Agua por el lado de las industrias, y los de

Intermediación Financiera y Comercio y Hostelería por el lado de los servicios.

Atendiendo a los esfuerzos en I+D intramuros destacaron nuevamente, en cuanto a manufacturas, los sectores de Productos Químicos y de Maquinaria y Material de Transporte cuyos esfuerzos en actividades de I+D representaron un 1,52% y un 0,92% sobre su cifra de negocio respectivamente y, en cuanto a los servicios, los de Inmobiliarias y Servicios a Empresas, con un 1,26% sobre su cifra de negocio. Los sectores que ejercieron una menor intensidad en actividades de I+D internas durante dicho periodo fueron de nuevo la industria de la Construcción, con un 0,05%, y los servicios de Comercio y Hostelería y el de Transportes y Almacenamiento, con unos valores del 0,03% y 0,08%, respectivamente sobre su cifra de negocios.

Por último, destacar que comparativamente con la intensidad en actividades de I+D intramuros, la intensidad en actividades de I+D extramuros fue considerablemente menor, con carácter general, en todos los sectores, exceptuando los casos de la Construcción (un 0,06% en I+D externa frente a un 0,05% en I+D interna) y el de los servicios de Comercio y Hostelería (un 0,2% en I+D externa frente a un 0,03% en I+D interna). En este apartado, los sectores con mayores intensidades resultaron ser exactamente los mismos que en el caso anterior para las empresas manufactureras, Maquinaria y Material de Transporte y Productos Químicos, mientras que en los sectores de servicios destacaron de nuevo las Inmobiliarias y Servicios a Empresa y las Comunicaciones. Los sectores que menos esfuerzos dedicaron a la I+D extramuros fueron el de Alimentación, Bebidas y Tabaco dentro del primer grupo, y los de Transportes y Almacenamiento junto con el de Servicios Públicos, Sociales y Colectivos en el segundo grupo.

Por otro lado, numerosos estudios indican que los niveles de cooperación son muy distintos en función del tipo de sector (Hladik 1985; Link y Bauer 1989; Hagedoorn 1993; Wang 1994). En este contexto, no cabe duda que la consideración de estas diferencias sectoriales se convierte en un aspecto importante a la hora de evaluar los efectos de la cooperación con distintas fuentes de innovación externas a la empresa sobre la actividad innovadora del sector productivo.

Tabla 1: Medidas de los Gastos Totales en Actividades Innovadoras, Gastos en I+D Intramuros y Gastos en I+D Extramuros por sectores e Intensidad de estas actividades sobre la Cifra de Negocio durante el período 2001-2003.

SECTOR	Cifra de negocio	Gastos totales en actividades innovadoras	Intensidad de la actividad innovadora (%)	Gastos en I+D intramuros	Intensidad en I+D intramuros (%)	Gastos en I+D extramuros	Intensidad en I+D extramuros (%)
Sectores Industriales							
1. Industrias Extractivas y del Petróleo	29863,56	176,20	0,59	70,07	0,23	28,21	0,09
2. Alimentación, Bebidas y Tabaco	71448,98	421,55	0,59	125,12	0,18	36,55	0,05
3. Textil, Confección, Cuero y Calzado	19528,28	466,73	2,39	69,87	0,36	15,68	0,08
4. Madera, Papel, Edición y Artes Gráficas	33787,43	236,51	0,70	54,78	0,16	17,12	0,05
5. Productos Químicos	42892,07	995,10	2,32	652,68	1,52	202,40	0,47
6. Caucho y Materias Plásticas	14520,73	158,28	1,09	72,63	0,50	14,93	0,10
7. Productos Minerales no Metálicos Diversos	26321,75	150,03	0,57	51,60	0,20	23,74	0,09
8. Metalurgia	19878,66	133,19	0,67	47,11	0,24	15,14	0,08
9. Manufacturas Metálicas	26964,30	345,14	1,28	116,07	0,43	18,05	0,07
10. Maquinaria y Material de Transporte	119713,44	2956,92	2,47	1107,07	0,92	1064,49	0,89
11. Industrias Manufactureras Diversas	11900,00	78,54	0,66	32,94	0,28	10,06	0,08
12. Reciclaje	961,46	8,56	0,89	5,31	0,55	0,72	0,08
13. Energía y Agua	24513,71	85,80	0,35	55,58	0,23	16,22	0,07
14. Construcción	131492,78	236,69	0,18	72,02	0,05	83,74	0,06
Sectores de Servicios							
15. Comercio y Hostelería	359308,06	1113,86	0,31	107,93	0,03	711,09	0,20
16. Transportes y Almacenamiento	75060,82	547,94	0,73	56,66	0,08	20,55	0,03
17. Comunicaciones	39461,93	430,14	1,09	121,21	0,31	108,35	0,27
18. Intermediación Financiera	131930,00	395,79	0,30	144,27	0,11	67,32	0,05
19. Inmobiliarias y Servicios a Empresas	112455,06	2001,70	1,78	1412,80	1,26	323,07	0,29
20. Servicios Públicos, Sociales y Colectivos	34192,11	259,86	0,76	58,96	0,17	17,90	0,05

Millones de euros.

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos del INE

Así, para la realización de este estudio se han considerado nueve fuentes externas a la empresa con las que es posible cooperar en materia de innovación (ver Tabla 2). Concretamente en España y considerando únicamente empresas innovadoras o con innovaciones en curso o no exitosas (EIN), cabe destacar que un 40% de dichas empresas cooperó con proveedores, un 26,9% lo hizo con universidades y un 19,2% cooperó con expertos y firmas consultoras. Esas 5.710 empresas que cooperaron en innovación en el periodo 2001-2003 representaron el 15% del total del sector productivo español.

Tabla 2: Cooperación en innovación en el periodo 2001-2003 según tipo de interlocutor

Empresas EIN que han cooperado en innovación en 2001-2003 con:	Total	%
	5.710	100
- Otras empresas de su mismo grupo	835	14,6
- Clientes	733	12,8
- Proveedores	2.283	40,0
- Competidores y otras empresas de su misma rama	668	11,7
- Expertos y firmas consultoras	1.095	19,2
- Laboratorios comerciales o empresas de I+D	454	8,0
- Universidades	1.534	26,9
- Organismos públicos de I+D	673	11,8
- Centros tecnológicos	900	15,8

* Una empresa puede cooperar con más de una unidad.

Fuente: INE (2003).

En cuanto a la modalidad de cooperación por ramas de actividad y considerando el total de empresas de cada sector (ver Tabla 3) se desprende que, con carácter general, el sector que claramente sobresalió fue el de Productos Químicos, en el que un 18,56% de sus empresas realizaron algún tipo de cooperación en esta materia. Con menores niveles de cooperación, entre el 10% y el 12%, se encontraron las industrias Metalúrgicas, de Reciclaje y de Maquinaria y Material de Transporte. En cuanto a los servicios, es la Intermediación Financiera el que presentó el porcentaje más alto de empresas que cooperaron en innovación (10,6%).

Si se tiene en cuenta el tipo de agente con el que se realizó la cooperación destacaron las universidades, especialmente en el caso de Productos Químicos (8,38%) y en el de Energía y Agua (6,71%). Así mismo, también fue importante la cooperación con expertos y firmas consultoras en el sector del Reciclaje (6,66%) y la cooperación con centros tecnológicos en la industria Metalúrgica (5,79%).

Tabla 3: Cooperación en innovación en el periodo 2001-2003 según tipo de interlocutor y el sector económico.

SECTOR	Total de empresas	Empresas que han cooperado en innovación (%)									
		Emp. mismo grupo	Cientes	Provee.	Compet./ Emp. de la misma rama	Expertos y firmas consultoras	Lab. Emp. de I+D	Univer.	Org. públicos de I+D	Centros tecnológ.	
1. Industrias extractivas y del petróleo	820	2,80	0,12	0,61	0,73	0,61	0,73	1,34	0,49	0,49	
2. Alimentación, bebidas y tabaco	5881	5,46	0,39	1,92	0,36	1,02	0,77	1,87	0,85	1,19	
3. Textil, confección, cuero y calzado	6373	3,15	0,11	0,24	0,49	0,55	0,30	0,27	0,24	0,53	
4. Madera, papel, edición y artes gráficas	5783	3,34	0,36	0,10	0,31	0,35	0,21	0,50	0,16	0,55	
5. Química	2171	18,56	3,09	3,27	2,12	3,36	2,44	8,38	4,24	3,87	
6. Caucho y materias plásticas	1503	9,05	1,60	1,66	0,67	1,26	0,60	2,20	1,00	2,46	
7. Productos minerales no metálicos diversos	3703	5,13	0,32	0,19	0,76	0,54	0,19	1,19	0,49	1,62	
8. Metalurgia	743	11,97	2,15	1,08	1,48	1,35	1,21	3,50	1,35	5,79	
9. Manufacturas metálicas	7655	5,28	0,56	1,02	0,43	1,18	0,13	0,86	0,21	0,74	
10. Maquinaria, material de transporte	7056	10,96	1,77	1,98	1,11	2,24	1,22	4,28	1,28	3,00	
11. Industrias manufactureras diversas	3628	3,75	0,22	0,30	0,25	1,21	0,66	0,69	0,36	0,85	
12. Reciclaje	120	11,66	0,83		1,67	6,66	0,83	3,33	0,83		
13. Energía y agua	358	8,94	2,24	0,56	2,79	1,68	2,24	6,71	3,07	5,03	
14. Construcción	35108	0,79	0,10	0,01	0,01	0,29	0,02	0,27	0,04	0,05	
15. Comercio y hostelería	41189	2,04	0,24	0,11	0,30	0,37	0,06	0,19	0,16	0,04	
16. Transportes y almacenamiento	8482	2,72	0,88	0,52	0,08	0,53	0,01	0,18	0,11	0,04	
17. Comunicaciones	966	6,73	1,66	0,83	0,52	1,55	0,41	2,28	0,52	0,62	
18. Intermediación financiera	1142	10,60	1,84	0,26	4,99	3,15	0,26	2,63	0,09	0,09	
19. Inmobiliarias, servicios a empresas	20212	4,71	0,77	1,15	0,90	0,93	0,47	1,85	1,09	0,80	
20. Servicios públicos, sociales y colectivos	10889	2,80	0,65	0,06	0,23	0,06	0,28	0,45	0,14	0,05	

* Una empresa puede cooperar con más de una unidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

3. LA METODOLOGÍA

3.1. Datos

Este estudio se ha realizado a partir de una muestra de veinte sectores (ver Tablas 2 y 3) que integran el conjunto de empresas, manufactureras y de servicios, de la economía española. Los datos se han recopilado de la encuesta sobre Innovación Tecnológica de las Empresas (INE 2003) y corresponden al periodo 2001-2003. Conviene apuntar que esta encuesta ha sido diseñada para facilitar información sobre la estructura del proceso de innovación (I+D y otras actividades innovadoras) y permite mostrar las relaciones entre dicho proceso y la estrategia tecnológica de las empresas, los factores que favorecen (o dificultan) su capacidad para innovar y el rendimiento económico de las empresas.

3.2. El modelo

En este trabajo se pretende analizar cuantitativamente el efecto que ejercen nueve tipos de cooperación en innovación sobre la intensidad de la actividad innovadora del sector productivo español. El objetivo es identificar, de entre las nueve formas de cooperación en innovación aquí consideradas, cual/es tienen un impacto significativo sobre la intensidad de la actividad innovadora y si dicha cooperación aumenta o disminuye esa intensidad.

Para cumplir con ese objetivo se formula la siguiente ecuación de regresión para el contraste de tres modelos cuyas variables independientes recogen los nueve tipos de cooperación anteriormente mencionados y cuyas variables dependientes son: la intensidad total en actividades innovadoras¹ (modelo 1), la intensidad en I+D intramuros (modelo 2) y la intensidad en I+D extramuros (modelo 3):

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \beta_9 X_{9i} + \varepsilon_i$$

¹ Se habla de intensidad total en actividades innovadoras porque en ella no sólo se tienen en consideración la I+D interna y externa, sino también el esfuerzo realizado en otras actividades como la formación, la adquisición de otros conocimientos externos, la introducción de la innovación en el mercado, el diseño y otros preparativos, la adquisición de maquinaria y equipos, etc. (INE 2003). Sin embargo, al ser la I+D interna y externa las actividades que representan la mayor parte del gasto en innovación (el 65% del total de gasto en actividades para la innovación), son las más interesantes para realizar un análisis individualizado.

Donde:

$Y_{1...3}$ = intensidad de la actividad innovadora²

α = constante de la regresión

β_i = pendiente correspondientes a las diferentes variables independientes

X_1 = porcentaje de empresas que han cooperado en innovación con otras empresas del mismo grupo (COP_1)

X_2 = porcentaje de empresas que han cooperado en innovación con clientes (COP_2)

X_3 = porcentaje de empresas que han cooperado en innovación con proveedores (COP_3)

X_4 = porcentaje de empresas que han cooperado en innovación con competidores y empresas de la misma rama (COP_4)

X_5 = porcentaje de empresas que han cooperado en innovación con expertos y firmas consultoras (COP_5)

X_6 = porcentaje de empresas que han cooperado en innovación con laboratorios comerciales/empresas de I+D (COP_6)

X_7 = porcentaje de empresas que han cooperado en innovación con universidades (COP_7)

X_8 = porcentaje de empresas que han cooperado en innovación con organismos públicos de I+D (COP_8)

X_9 = porcentaje de empresas que han cooperado en innovación con centros tecnológicos (COP_9)

ε_i = término de error de la regresión múltiple

El signo resultante para los diferentes coeficientes β_i que acompañan a las variables explicativas relativas al tipo de cooperación indica que:

² En el modelo 1 la variable dependiente, Y_1 , se refiere a la intensidad de la actividad innovadora (INTEN), medida como: (Gastos en Actividades Innovadoras / Cifra de negocio) x 100. En el modelo 2 la variable dependiente, Y_2 , se refiere a la intensidad de la actividad innovadora realizada a través de I+D intramuros (INTEN_ID_INT), medida como: (Gastos en I+D interna / Cifra de negocio) x 100. Y en el modelo 3 la variable dependiente, Y_3 , se refiere a la intensidad de la actividad innovadora realizada a través de I+D extramuros (INTEN_ID_EX), medida como: (Gastos en I+D externa / Cifra de negocio) x 100.

Si $\beta_{1...9} > 0$: el tipo de cooperación aumenta la intensidad de la actividad innovadora

Si $\beta_{1...9} < 0$: el tipo de cooperación reduce la intensidad de la actividad innovadora

4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN

En vista de los resultados recogidos en la Tabla 4 la validez de los modelos es considerablemente alta en los tres casos. En el modelo 1, el coeficiente de determinación (R^2) está muy próximo al 0,8, lo que indica que cerca del 80% de la variación en la intensidad total de la actividad innovadora del sector productivo se explica por la cooperación tecnológica. De igual modo, el conjunto de variables que reflejan las diferentes formas de cooperación explican el 89,5% de la variación experimentada en la intensidad de la actividad innovadora realizada a través de I+D intramuros (modelo 2) y el 77,3% de la variación experimentada en la intensidad de la actividad innovadora realizada a través de I+D extramuros (modelo 3). Lo anterior demuestra que los modelos propuestos son adecuados para explicar el efecto que el tipo de cooperación en innovación tiene sobre la intensidad de la actividad innovadora en el conjunto de la economía española.

Tabla 4: Coeficientes estandarizados de las variables independientes y validez de los modelos de Regresión Múltiple

Tipo de cooperación	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
	Intensidad actividad innovadora	Intensidad en I+D intramuros	Intensidad en I+D extramuros
- (Constantes)	0,144	0,023	0,091
- Cooperación con empresas del mismo grupo	-0,731	-0,303	-0,212
- Cooperación con clientes	1,587***	0,704***	0,343**
- Cooperación con proveedores	0,401**	0,074	0,010
- Cooperación con competidores y empresas de la misma rama	0,890	0,439*	-0,005
- Cooperación con expertos y firmas consultoras	-0,488	-0,129	-0,191
- Cooperación con laboratorios comerciales/empresas de I+D	1,420	0,185	0,131
- Cooperación con universidades	-0,426	-0,100	0,328**
- Cooperación con organismos públicos de I+D	-0,234	0,077	-0,550**
- Cooperación con centros tecnológicos	-0,293	-0,126*	-0,047
Estadístico R^2 de los Modelos			
R^2	0,796	0,895	0,773

* = $p \leq 10\%$ ** = $p \leq 5\%$ *** = $p \leq 1\%$.

En cuanto al efecto de los distintos tipos de cooperación se encontró que las relaciones con clientes resultaron tener una influencia significativa y positiva en los tres modelos. El hecho de que los coeficientes estandarizados sean en los tres casos positivos, implica que su efecto se materializa en un aumento de la intensidad innovadora cuanto mayor sea el porcentaje de empresas que cooperan con sus clientes sobre el total de empresas.

Otro resultado interesante es que además en el primer y segundo modelo, esa cooperación con clientes es la variable independiente que presenta los coeficientes más altos y por tanto, esa forma de cooperación es la principal determinante del aumento de la intensidad de la actividad innovadora y de la intensidad de la actividad innovadora realizada a través de I+D intramuros.

En principio estos resultados son contradictorios con las previsiones iniciales, puesto que la literatura sobre este tema generalmente demuestra que la utilización de clientes durante el proceso innovador reduce los gastos de innovación (Thomke y Nimgade 1998; Herstatt y von Hippel 1992; Jeppesen 2002, 2005; Chan y Lee 2004; Henkel y von Hippel 2004; von Hippel 2005). Sin embargo, este no es el único estudio que obtiene este tipo de resultados (Lillien *et al.* 2002). Ahora bien, la explicación en este caso concreto puede deberse a que los datos han sido tratados agregadamente por sectores productivos mientras que en el resto de estudios el análisis se ha realizado sobre casos de empresas puntuales. Habría que ver por tanto, si este hecho tiene alguna trascendencia sobre el signo resultante.

También se debe considerar que los clientes no tienen obligación de conocer las características ni el funcionamiento de los procesos productivos de la empresa, de modo que las mejoras que proponen no tendrían por qué considerar estos aspectos, pudiendo implicar importantes modificaciones para adaptar el proceso a los nuevos diseños. En esta misma línea, hay que considerar que para que el cliente pueda aportar ideas valiosas es necesario darle una cierta formación y herramientas que le ayuden en el proceso de generación y diseño de nuevos productos, aspectos que también implican costes.

Pero en definitiva, lo que este resultado deja patente es que el hecho de cooperar con clientes demuestra un mayor interés por desarrollar actividades innovadoras y por tanto, por dedicar mayores esfuerzos a estas tareas.

En cuanto a la cooperación con proveedores, ésta incide sobre la intensidad de la actividad innovadora en general y, al igual que con los clientes, lo hace positivamente, pudiendo explicarse este hecho con los mismos argumentos que en el caso anterior.

Por su parte la cooperación con competidores y empresas de la misma rama, incide significativamente sobre la intensidad de la I+D interna y el signo de esa relación también se presenta positivo. El razonamiento que cabría realizar en este caso es que teniendo en cuenta que de este modo la empresa comparte ciertos conocimientos con sus competidores, simultáneamente tendrá que buscar la forma de preservar una posición ventajosa respecto a ellos y una vía será incrementando sus esfuerzos en actividades de I+D interna, por ejemplo para desarrollando nuevos procesos productivos más eficientes.

En lo referente a la cooperación con entidades públicas, éstas no presentan una influencia significativa en el caso de la intensidad total en la actividad innovadora. No obstante, los resultados cambian cuando se consideran medidas más restrictivas del esfuerzo innovador como la intensidad en I+D intramuros y extramuros.

En el primer caso, la cooperación con centros tecnológicos reduce significativamente el esfuerzo innovador interno de los sectores productivos, lo que presumiblemente puede ser interpretado como un traslado de las actividades de investigación y desarrollo a estos centros.

En el caso de la intensidad en I+D extramuros, la cooperación con universidades tiene una influencia positiva y significativa, de manera que estimula el crecimiento de las inversiones en tecnología externa. Este resultado difiere del propósito de muchos programas públicos de apoyo a la innovación cuyo objetivo es estimular el desarrollo interno, a diferencia del externo, de innovaciones a través de la cooperación universidad-empresa.

Finalmente, la cooperación con organismos públicos de I+D tiene una influencia negativa y significativa sobre la intensidad en investigación y desarrollo extramuros. Un resultado que se ajusta a la finalidad de la cooperación con estos organismos la cual, en principio, al ser subvencionada por el gobierno, intenta reducir el gasto externo en I+D.

Frente a todo esto, la cooperación con expertos y firmas consultoras, así como con laboratorios comerciales o empresas de I+D ha resultado no tener una influencia significativa en ninguno de los modelos

y por lo tanto, la cooperación con estos agentes no afecta a la actividad innovadora del sector.

5. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de este trabajo ha sido determinar la influencia que puede ejercer la cooperación con distintos agentes externos a la empresa sobre la intensidad total de la actividad innovadora, la intensidad de en I+D intramuros y la intensidad en I+D extramuros en el sector productivo español. Para ello se han considerado un total de veinte sectores y la cooperación con nueve tipos distintos de fuentes de innovación: 1) empresas del mismo grupo, 2) clientes, 3) proveedores, 4) competidores y empresas de la misma rama, 5) expertos y firmas consultoras, 6) laboratorios comerciales o empresas de I+D, 7) universidades, 8) organismos públicos de I+D y 9) centros tecnológicos.

De este modo ha quedado patente que la cooperación en materia de innovación no es un fenómeno puntual, tal y como pone de manifiesto el hecho de que un 15% del total de empresas españolas hayan cooperado de una forma u otra. Sin embargo, al mismo tiempo también se deduce que, pese a que la literatura demuestra que la cooperación con clientes en actividades innovadoras reduce los costes de desarrollo del proceso innovador, además de otras muchas ventajas, en el caso español estas cuestiones no están siendo tenidas en cuenta, dado el reducido porcentaje que representa este tipo de cooperación (12,8%) en relación a otros como proveedores (40%) o universidades (26,9%).

Es más, del análisis estadístico se desprende que es precisamente la cooperación con clientes la que determina de forma más significativa tanto la intensidad de las actividades innovadoras en general, como de las de I+D intramuros y extramuros, en particular. Además, puesto que el sentido de esa relación es positivo en los tres casos, significa que aquellos sectores que más cooperan con clientes son al mismo tiempo los que más esfuerzos realizan en actividades innovadoras. En cierta forma, podría decirse, que la cooperación con clientes demuestra ser un indicador de la importancia que la empresa otorga a la innovación, puesto que cuanto mayor sea esta cooperación, mayores recursos se destinan a las actividades innovadoras.

De acuerdo con estos resultados las empresas españolas deberían fomentar e implantar políticas estratégicas que potencien la cooperación con agentes externos a la organización en actividades de innovación y especialmente, en relación a sus clientes.

En último lugar cabe señalar que este trabajo podría completarse mediante un análisis longitudinal más amplio con el objetivo de conocer mejor la evolución de estas diferentes formas de cooperación y su efecto en la transformación de los sectores productivos españoles.

BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY, J.B. (1986a) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, 10, pp. 1231-1241.
- (1986b) "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, 3, pp. 656-665.
- (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, 1, pp. 99-120.
- (1995) "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, pp. 49-61.
- (2001) "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol. 26, 1, pp. 41-56.
- CHAN, T.Y. & J.F. LEE (2004) "A Comparative Study of Online User Communities Involvement In Product Innovation and Development", *13th International Conference on Management of Technology*, IAMOT.
- COHEN, W.M. & D.A. LEVINTHAL (1989) "Innovation and Learning: The Two Faces of R&D", *The Economic Journal*, Vol. 99, 397, pp. 569-596.
- DIERICKX, I. & K. COOL (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, 12, pp. 1504-1511.
- FRANKE, N. & S. SHAH (2003) "How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among End-Users", *Research Policy*, Vol. 32, 1, pp. 157-178.

- HAGEDOORN, J. (1993) "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Models of Cooperation and Sectorial Differences", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 5, pp. 371-385.
- HENKEL, J. & E. VON HIPPEL (2004) "Welfare Implications of User Innovation", *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 30, 1-2, pp. 73-87.
- HERSTATT, C. & E. VON HIPPEL (1992) "FROM EXPERIENCE: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a 'Low-Tech' Field", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9, 3, pp. 213-221.
- HLADIK, K. (1985) *International Joint Ventures*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2003) *Encuesta sobre Innovación Tecnológica de las Empresas 2003*. Madrid: INE.
- JEPPESEN, L.B. (2002) "Making Consumer Knowledge Available and Useful. The Case of the Computer Games", *DRUID Working Paper n° 01-10*, 2ª version.
- (2005) "User Toolkits for Innovation: Consumers Support Each Other", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, 4, pp. 347-362.
- LILJEN, G.L. *et al.* (2002) "Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development", *Management Science*, Vol. 48, 8, pp. 1042-1059.
- LINK, A. & L. BAUER (1989) *Cooperative Research in U.S. Manufacturing*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- LUNDEVALL, B.A. (1988) "Innovation as an Interactive Process: from User Producer Interaction to the National System of Innovation". G. DOSI *et al.* (eds.) *Technical Change and Economic Theory*. Londres, UK.: Printer Publishers, pp. 349-369.
- LÜTHJE, C. (2004) "Characteristics of Innovating Users in a Consumer Goods Field: An Empirical Study of Sport-Related Product Consumers", *Technovation*, Vol. 24, 9, pp. 683-695.
- , C. HERSTATT & E. VON HIPPEL (2005) "User-Innovators and 'Local' Information: The Case of Mountain Biking", *Research Policy*, Vol. 34, 6, pp. 951-965.
- MALERBA, F. (2005) "Sectoral Systems: How and Why Innovation Differs Across Sectors". J. FAGERBERG, D. MOWERY & R. NELSON (Eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- MARSHALL, A. (1925) *Principles of Economics*. Londres, UK.: Macmillan.

- OCDE (1997) *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data - Oslo Manual*. Paris: OECD Publications Service.
- PENROSE, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- PETERAF, M.A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based-View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 3, pp. 179-191.
- RAY, G.; J.B. BARNEY & W.A. MUHANNA (2004) "Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 1, pp. 23-37.
- ROSENBERG, N. (1976) *Perspectives on Technology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SHAH, S. (2000) "Sources and Patterns of Innovation in a Consumer Products Field: Innovations in Sporting Equipment", *MIT Sloan School of Management, Working Paper n° 4105*.
- TEECE, D.J. (1984) "Economic Analysis and Strategic Management", *California Management Review*, Vol. 26, 3, pp. 87-110.
- THOMKE, S. & A. NIMGADE (1998) "Note on Lead User Research", *Harvard Business School. Note: 9-699-014*.
- VON HIPPEL, E. (1976) "The Dominant Role of Users in the Scientific Instrument Innovation Process", *Research Policy*, Vol. 5, 2, pp. 212-239.
- (1977a) "The Dominant Role of the User in Semiconductor and Electronic Subassembly Process Innovation", *IEEE Transactions on Engineering Management EM-24*, pp. 60-71.
- (1986) "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, Vol. 32, 7, pp. 791-805.
- (1998) "Economics of Product Development by Users: The Impact of 'sticky' Local Information", *Management Science*, Vol. 44, 5, pp. 629-644.
- (2005) *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- WANG, J.C. (1994) "Cooperative Research in a Newly Industrialized Country: Taiwan", *Research Policy*, Vol. 23, pp. 697-711.
- WERNERFELT, B. (1984) "A Resource Base View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

NORMAS DE PUBLICACIÓN

Los artículos deben enviarse al Director de la Revista, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, Campus de Vegazana, 24071 León.

La Revista entiende que los trabajos son originales, es decir, no han sido publicados con anterioridad o no están en proceso de publicación en otro lugar.

Los trabajos tendrán que ajustarse a las siguientes especificaciones:

- Mecanografiado a espacio sencillo por una sola cara y con márgenes de 3 cm. superior e inferior, izquierda y derecha.
- La extensión recomendable para los artículos se sitúa entre 15 y 20 páginas, incluidos gráficos, cuadros y bibliografía.
- Las páginas se numerarán de forma consecutiva, correspondiendo la primera al título, autor/es del trabajo y su dirección de contacto. La segunda, al título, un resumen del trabajo y las palabras clave, tanto en español como en inglés, que deberá tener una extensión máxima de 200 palabras. Se deben especificar de 3 a 10 palabras clave que den una idea rápida del contenido del trabajo y faciliten su informatización.
- El texto del trabajo comenzará en la tercera página y las secciones se enumerarán consecutivamente. Todos los diagramas, gráficos, tablas, cuadros o figuras irán debidamente insertados en el texto.
- Las referencias bibliográficas se incluirán ordenadas alfabéticamente al final del trabajo, y de forma cronológica en el caso de varios trabajos del mismo autor. La citación completa se hará en el siguiente orden:
 1. APELLIDO, Nombre del autor.
 2. Fecha de publicación (entre paréntesis).

3. Título completo del trabajo. En itálica cuando se trate de un libro y entre comillas si es un artículo.
 4. En caso de ser una revista, nombre de la misma, en itálica, seguido del número de volumen, fascículo y primera y última páginas.
 5. Finalmente, para los libros, figurará el lugar de la edición y la editorial.
- Las tablas y cuadros irán numerados consecutivamente con caracteres arábigos. Llevarán un encabezamiento conciso, similar al de las notas al pie, que explique los símbolos utilizados y permitan las aclaraciones necesarias.
 - Se deberán enviar tres copias impresas del trabajo así como el archivo del mismo en Word 6.0 ó versión superior en cualquier soporte digital o como fichero adjunto a un correo electrónico enviado a la dirección ulepec@unileon.es.

El Consejo de Redacción es el responsable final de la aceptación del trabajo, previo informe de los evaluadores, garantizando el anonimato tanto del autor como de los mismos.

La Dirección de la Revista acusará recibo de los originales y, recibido el parecer del Consejo Asesor, decidirá admitirlos en función de que respondan a la línea editorial de la misma y que cumplan las presentes normas.

Tras su admisión, los originales serán enviados a dos evaluadores anónimos expertos en el ámbito científico sobre el que traten. En caso de discrepancia en los informes, la Dirección podrá enviar el original a un tercer evaluador.

Los evaluadores podrán condicionar su informe favorable para la publicación a la realización de modificaciones que mejoren, a su juicio, el trabajo evaluado. Una vez recibidos los informes de los evaluadores, se rechazará o se admitirá el trabajo para su publicación en la revista.

Para obtener información adicional sobre la política editorial o la preparación de los manuscritos, deben ponerse en contacto con el Director de la Revista o Secretaria del Consejo de Redacción mediante correo electrónico dirigido a la dirección ulepec@unileon.es.