

UNIVERSIA Business Review



Reputación corporativa y creación de valor para el accionista

José Luis Miralles-Marcelo, Marfa del Mar Miralles-Quirós y Julio Daza-Izquierdo

Nº 44
Cuarto trimestre
2014
ISSN:1698-5117

Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador

M^a Francisca Blasco-López, Almudena Rodríguez-Tarodo y Susana Fernández-Lores

¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados?

Isabel de Sivatte y Fátima Guadamillas

¿Es importante la creatividad en el desarrollo de nuevos productos?

María Moreno-Moya y José Luis Munuera-Alemán

Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía

José Luis Sánchez-Ollero, Alejandro García-Pozo y Andrés J. Marchante-Mera

Estrategias de financiación de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa

Sonia Baños-Caballero, Pedro J. García-Teruel y Pedro Martínez-Solano



uni>ersia

www.universia.es

La Comunidad Editorial Universia de las Universidades

U N I V E R S I A BusinessReview

ISSN: 1698-5117

Nº 44

Cuarto Trimestre 2014

SUMARIO / SUMMARY N° 44



Reputación corporativa y creación de valor para el accionista

16-33

Corporate reputation and shareholder value creation

José Luis Miralles-Marcelo, María del Mar Miralles-Quirós
y Julio Daza-Izquierdo



Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador

34-53

Employer branding: a multinational research on the construction of employer brand

M^a Francisca Blasco-López, Almudena Rodríguez-Tarodo
y Susana Fernández-Lores



¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados?

54-71

To what extent do work-life practice availability and work-family culture diminish employees' work-family conflict?

Isabel de Sivatte y Fátima Guadamillas



¿Es importante la creatividad en el desarrollo de nuevos productos?

72-87

Is creativity important in new product development?

María Moreno-Moya y José Luis Munuera-Alemán



Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía

88-103

Analysis of the impact of quality certifications on productivity of Andalusian hotels

José Luis Sánchez-Ollero, Alejandro García-Pozo
y Andrés J. Marchante-Mera



Estrategias de financiación de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa

104-121

Financing strategies of working capital requirement and firm profitability

Sonia Baños-Caballero, Pedro J. García-Teruel y Pedro Martínez-Solano

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 44 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Comenzamos esta carta informando de los cambios que se han producido, o se van a producir, y cuáles serán las principales líneas de actuación de cara a afrontar nuevos retos. En primer lugar en este número ya aparece la composición del nuevo Comité de Dirección, los editores que dirigirán cada una de las áreas de UBR así como el subdirector que coordinará las mismas. Queremos agradecer el trabajo realizado, durante más de dos años, por los siete editores de área salientes. Su dedicación, capacidad y valía académica han permitido garantizar la calidad del proceso editorial. También queremos dar las gracias y bienvenida a los nuevos miembros del Comité de Dirección, afrontan esta nueva etapa con la rigurosidad que les caracteriza pero al mismo tiempo con la ilusión y dedicación que un proyecto como UBR requiere.

Asimismo, se ha procedido a una reestructuración del Comité Científico, el cual, dada la necesidad de cumplir con los ratios de internacionalización de sus miembros, estará formado, en un principio, por catorce profesores: siete pertenecientes a instituciones de otros países distintos de donde se edita la revista y los siete editores de área salientes. Este nuevo sistema permitirá la rotación de sus miembros ya que se actualizarán conforme se vayan incorporando los editores de área saliente. Queremos agradecer la labor y dedicación de aquellos profesores que nos han acompañado durante estos últimos años, muchos de ellos desde su creación. Su confianza, consejos y buen hacer han sido los pilares sobre los que se ha podido consolidar UBR como una revista de referencia. Sin su apoyo UBR no se hubiera posicionado donde ahora nos encontramos. Muchas gracias a todos en nombre del Comité de Dirección.

Es prioritario para el Comité de Dirección seguir apostando por la calidad de los artículos publicados, como se ha venido haciendo hasta ahora, pero teniendo muy presente nuestra misión y objetivo fundacional ***“trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar”***. Para ello, todos los autores que deseen enviar un artículo para someterlo a revisión habrán de responder a las siguientes preguntas (que se incorporaran en la nueva plataforma como un fichero adjunto al artículo):

- ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
- ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
- ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?.

- ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

Los directivos y empresarios deben encontrar en los artículos publicados respuestas a sus reflexiones, inquietudes y problemas. De cara a mejorar la difusión, indexación y citas el Comité de Dirección ha pensado que los artículos estén publicados al menos en inglés, sin renunciar al castellano. No obstante los autores podrán enviar los textos para su revisión en castellano, y en caso de que el trabajo sea aceptado habrán de enviar las dos versiones.

A partir de 2015 todas las revistas de Universia (Publicaciones Universia) solo se editarán en formato digital por lo que UBR se deja de publicar en papel. Otro cambio importante, decidido por Universia, es que todas las revistas deben migrar hacia un nuevo sistema de gestión utilizando la plataforma OJS (*Open Journal Systems*). Con esta medida se pretende unificar la imagen de Publicaciones Universia, reducir el tiempo y esfuerzo en todo lo relativo al proceso editorial, y lo que es más importante acelerar y mejorar el acceso en la difusión de contenidos e investigación producido por las revistas en abierto (utilización de metadatos, requerimientos internacionalmente aceptados...). Ello obligará a realizar cambios significativos que hasta que se consoliden podrán generar alguna disfuncionalidad, pero que estoy seguro que entre todos sabremos sortear.

En el primer artículo de este número los profesores José Luis Miralles Marcelo, María del Mar Miralles Quirós, Julio Daza Izquierdo (Universidad Extremadura) tratan de analizar el efecto de la reputación corporativa en la creación de valor para el accionista para una muestra de empresas cotizadas en el mercado bursátil español durante el periodo 2001-2012. Para ello, los autores realiza un análisis dinámico de datos de panel aplicando el método generalizado de los momentos que permite eliminar la heterogeneidad inobservable así como controlar posibles problemas de endogeneidad. Esta metodología les ha permitido extraer resultados concluyentes de la influencia positiva y significativa de la reputación en la creación de valor para los accionistas, resultados que pueden tener importantes implicaciones para gestores e inversores.

El *employer branding* o proceso de construcción de la marca del empleador es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa y tiene por objetivo desarrollar la marca de la organización de cara a los empleados como uno de los públicos de la misma. Francis Blasco, Almudena Rodríguez Tarodo y Susana Fernández Lores (Universidad Complutense de Madrid) plantean algunos de los elementos clave del proceso: la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados, transmisión que se realiza a través de mecanismos de comunicación interna, así como

la mejora en el sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. Para los autores las ventajas y valores esenciales sobre los que una organización quiera fundamentar la construcción de su marca como empleador, son susceptibles de ser transmitidos mediante una campaña de comunicación interna, tal y como sugiere la literatura consultada.

¿Se consigue a través de la oferta de medidas de conciliación que los empleados tengan un menor conflicto trabajo-familia? ¿Ayuda que la cultura sea favorable hacia la conciliación? Isabel de Sivatte y Fátima Guadamillas (Universidad de Castilla La Mancha) intentan dar respuesta a estas preguntas analizando las encuestas contestadas por 480 empleados que trabajan en España. Según las autora los resultados permiten concluir que cuantos más programas de flexibilidad laboral ofrecen las empresas y, sobre todo, cuando el jefe directo de cada trabajador le apoya en sus esfuerzos para compatibilizar trabajo y familia, el conflicto trabajo-familia del empleado es menor.

Son muchos los empresarios que piensan que actualmente la creatividad y la innovación podrían ser una receta mágica para la supervivencia de las empresas. En este sentido se tiene la esperanza de que la creatividad y la innovación aporten respuestas a los graves problemas que están experimentando las empresas para crecer, e incluso para sobrevivir. Sin embargo, ¿existe realmente un consenso sobre qué es la creatividad y la innovación?, ¿cuánto tienen en común estos dos conceptos? ¿son actividades individuales o colectivas? Para dilucidar sobre estas cuestiones los profesores María Moreno Moya y José Luis Munuera Alemán (Universidad de Murcia) pretender evidenciar el papel de la creatividad en el desarrollo de nuevos productos analizando su influencia a través de cuatro niveles diferentes: individual, equipo, organizacional y producto. Los autores concluyen con la importancia de simultanear la creatividad individual, de equipo y organizacional para obtener productos creativos y competitivos.

Los profesores José Luis Sánchez-Ollero, Alejandro García-Pozo, Andrés J. Marchante-Mera (Universidad de Málaga) tratan de evaluar el impacto que tienen las certificaciones de calidad sobre la productividad de los establecimientos hoteleros, resultando que únicamente la Q de Calidad Turística mejora la productividad en un 17,67%, como media. Para los autores también existe una incidencia positiva sobre la productividad la categoría del establecimiento y/o pertenencia a una cadena, así como la externalización de servicios. Por el contrario, la ubicación del establecimiento en zonas del interior provincial genera efecto reductor sobre la productividad.

En el último artículo los profesores Pedro Martínez Solano; Sonia Baños Caballero y Pedro J. García Teruel (Universidad de Murcia) estudian la relación entre la financiación de las necesidades operativas de fondos (NOF) y la rentabilidad financiera de la empresa.

La deuda a corto plazo tiene menores costes que los recursos financieros a largo plazo, sin embargo también supone un mayor riesgo de refinanciación y de tipo de interés. Para los autores los resultados obtenidos ponen de manifiesto que una adecuada estrategia de financiación de las NOF puede ayudar a mejorar los resultados de la empresa

No queremos finalizar sin agradecer de nuevo a Universia su confianza, y la labor desempeñada por Consejo Editorial, editores de área y evaluadores. Y muy especialmente nuestra gratitud a los miembros del Comité Científico que nos han acompañado durante los dos quinquenios de existencia de UBR.

José Ignacio López
Director de UBR

Comité de Dirección

Director:

José Ignacio López Sánchez
Universidad Complutense de Madrid

Subdirector:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Editores de Área:

Estrategia Empresarial

Juan P. Maicas
Universidad de Zaragoza

Finanzas y Contabilidad

Susana Menéndez
Universidad de Oviedo

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Marcos Santamaría
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Marisa Ramírez
Universidad de Zaragoza

Marketing

Jesús Cambra
Universidad Pablo de Olavide

Organización y Recursos Humanos

Raquel Sanz
Universidad de Murcia

Producción, Innovación y Tecnología

Lucía Avella
Universidad de Oviedo

Consejo Editorial

Ana Botín

Presidenta de Universia

Álvaro Cuervo

Universidad Complutense de Madrid

Manuel J. López Pérez

Presidente CRUE

Jordi Canals Margalef

Director General IESE Business School
Universidad de Navarra

Andrés Pedreño Muñoz

Portal Universia

Antoni Serra Ramoneda

Universidad Autónoma de Barcelona

Fernando de Souza Meirelles

Director Fundação Getúlio Vargas
Brasil

Robert Dvoskin

Universidad de San Andrés
Argentina

Rafael Rangel Sostmann

Rector Instituto Tecnológico de Monterrey
México

Pedro Aranzadi Elejabeitia

Secretario del Consejo Editorial
Universia

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Juan Carlos Bou Llusar

Universidad Jaime I

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Álvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Jaime Gómez Villaescuerna

Universidad de La Rioja

Francisco González

Universidad de Oviedo

Javier González Benito

Universidad de Salamanca

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Eva Martínez

Universidad de Zaragoza

María Jesús Nieto

Universidad Carlos III de Madrid

Domingo J. Santana Martín

Universidad Las Palmas de Gran Canaria

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<http://ubr.universia.net>

PARA CONSULTAS:

ubr@universia.net

© UNIVERSIA, Madrid 2014. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de la sociedad editora. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España

uni>ersia

Edición: UNIVERSIA. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España. www.universia.es.

Coordinadora, Editora y Maquetadora: Mª José Alcalá-Zamora y Rivera.

Fotografía: www.istockphoto.com. Imprenta: Carin Producciones, S.L.

Depósito Legal: M-4561-2004. ISSN: 1698-5117

MISIÓN DE UBR

Universia Business Review no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal **es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *Universia Business Review* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoamericana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UBR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos “filtros” de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

UBR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

- **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

- El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. Se **debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. Las **conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un “buen consejo”, y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar como un fichero complementario (o anexo) todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho fichero (o anexo) no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional “Archivo complementario” respondiendo a las siguientes preguntas:**

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato requerido en la aplicación, y se **enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **APA style guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-Based View of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). “*Emerging markets rule*”. New York: McGraw-Hill.

• Una vez recibido el artículo, **UBR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a Universia Business Review los **derechos de publicación de los artículos**.

Universia Business Review está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- **SCOPUS**. (*Elsevier Bibliographic Databases*). Primera revista española de Dirección de Empresas en ser indexada en SCOPUS. *Scimago Journal Rank 2013 (SJR)*: 0,184 Q3; Category: *Business, Management and Accounting*. Posición 151 de 267 (actualizado en agosto de 2014).
- **IN-RECS** (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UBR es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En junio de 2013 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de **EXCELENTE**.
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2009-2013): 11. UBR ocupa la segunda posición de 71 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2014).
- Directorio, Catálogo e Índice **LATINDEX** (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad).
- **DICE** (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE.
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe).
- **EBSCO Publishing's databases** (*Business Source Complete*).
- **ABI / Inform** (*ProQuest*).
- **Directoy of Open Access Journal (DOAJ)**.
- **Ulrich's Periodicals Directory**.
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)**.
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS**
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- Universia Business Review ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business)*. 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).



**José Luis Miralles-
Marcelo**

Universidad de
Extremadura



jlmiralles@unex.es

Reputación corporativa y creación de valor para el accionista

Corporate reputation and shareholder value
creation



**María del Mar Miralles-
Quirós¹**

Universidad de
Extremadura



marmiralles@unex.es



Julio Daza-Izquierdo

Universidad de
Extremadura



juliodaza@unex.es

I. INTRODUCCIÓN

La reputación corporativa se suele identificar con la imagen pública o de marca de una compañía. Sin embargo, éste es un concepto mucho más amplio que implica no sólo la imagen externa sino también la imagen interna que tienen los distintos grupos de interés sobre la misma. Concretamente, la reputación es el resultado de un amplio proceso que se inicia con el comportamiento de la compañía con sus distintos participantes. Posteriormente intervienen intermediarios especializados, que analizan la información dispersa y le dan difusión. Finalmente, son los propios agentes económicos los que evalúan a la compañía y generan percepciones a partir de su relación con ella y de la información que reciben de los intermediarios especializados.

En este sentido, podemos definir la reputación corporativa como la percepción generalizada que se tiene sobre la capacidad de una compañía de satisfacer las expectativas de sus distintos *stakeholders*, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa (De Quevedo et al., 2005). Se trata, por



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo del presente estudio consiste en analizar el efecto de la reputación corporativa en la creación de valor para el accionista para una muestra de empresas cotizadas en el mercado bursátil español durante el periodo 2001-2012. Para ello, realizamos un análisis dinámico de datos de panel aplicando el método generalizado de los momentos que nos permite eliminar la heterogeneidad inobservable así como controlar por posibles problemas de endogeneidad. Esta metodología nos permite extraer resultados concluyentes de la influencia positiva y significativa de la reputación en la creación de valor para los accionistas. Resultados que tienen importantes implicaciones para gestores e inversores.

EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this study is to analyze the influence of corporate reputation on shareholder value creation for a sample of Spanish firms quoted on the stock market over the 2001-2012 period. To that end, we perform a dynamic panel data analysis using the generalized method of moments which lets us to remove the unobserved heterogeneity as well as control for the effects of endogeneity. With this technique we proved conclusive results about the positive and significant effect of reputation on shareholder value creation. These findings have important implications for managers and investors.

Podemos definir la reputación corporativa como la percepción generalizada que se tiene sobre la capacidad de una compañía de satisfacer las expectativas de sus distintos stakeholders, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa

tanto, de un activo intangible de gran relevancia que, en los últimos años, ha suscitado el interés no sólo de los académicos sino también de los profesionales, tanto gestores como analistas e inversores.

Desde el punto de vista académico, la reputación corporativa ha sido estudiada desde distintas aproximaciones teóricas como son la Teoría de Juegos (Kreps y Wilson, 1982; Milgrom y Roberts, 1982), la Teoría de la Información (Milgrom y Roberts, 1986), la Teoría de la Eficacia Organizativa (Fombrun y Shanley, 1990), la Teoría de Agencia (Jensen, 1994), la Teoría de los Costes de Transacción (Fombrun, 1996), y la Teoría de los Recursos y Capacidades (Hall, 1992; Barney, 2001). Esta última es la que ha tenido un papel más

relevante en el desarrollo de los fundamentos teóricos de la reputación empresarial en su etapa más reciente y fructífera que abarca de los años noventa hasta la actualidad. Bajo este enfoque se deduce que la reputación corporativa es fuente de ventajas competitivas porque cumple las cualidades de ser un recurso estratégico y una capacidad dinámica que proporciona valor al utilizarse de forma estratégica (Martínez y Olmedo, 2010).

La evidencia empírica a nivel internacional ampliamente documenta la existencia de un efecto positivo de la reputación corporativa sobre la rentabilidad financiera de la empresa (McGuire et al., 1990; Nanda et al., 1996; Roberts y Dowling 1997; 2002; Fernández y Luna, 2007). Estos resultados tienen importantes implicaciones para la gestión ya que, si bien la empresa no puede influir directamente en la reputación percibida por sus grupos de interés, si puede gestionar sus comportamientos y actitudes en las relaciones con los mismos contribuyendo, de esta manera, a la creación de valor para la empresa.

También los inversores institucionales y gestores de carteras están cada vez más interesados por el impacto bursátil de la reputación corporativa y por saber si puede aumentar el valor de mercado de la compañía. Concretamente, cuando los agentes económicos toman sus decisiones de inversión en bolsa tratan de colocar el capital en las empresas con mejores perspectivas de futuro. En este sentido, la reputación corporativa nos anticipa la capacidad que va a tener la empresa de acceder a recursos de calidad superiores en condiciones favorables, por lo que puede ser entendida como un indicador de la generación de valor para la empresa y sus accionistas.

Sin embargo, la evidencia empírica previa que analiza la naturaleza de la relación entre reputación corporativa y creación de valor para el accionista tan sólo ha validado el impacto positivo cuando las muestras analizadas correspondían a empresas norteamericanas (Cordeiro y Sambharya, 1997; Black et al., 2000; Riahi-Belkaoui, 2004; Jiao, 2010), mientras que el análisis efectuado en otros países como Alemania (Dunbar y Schwalbach, 2000), Dinamarca (Rose y Thomsen, 2004) o Australia (Inglis et al., 2006) no proporciona evidencia de un impacto significativo. Esto puede ser debido a una serie de limitaciones como son el uso de variables inadecuadas para medir el valor de mercado de la empresa (Dunbar y Schwalbach, 2000), la especificación de modelos simplistas que proporcionan estimaciones no robustas que pueden dar lugar a falsos resultados (Rose y Thomsen, 2004) y el empleo de bases de datos que muestran una mínima variabilidad en cuanto a las características subyacentes de las compañías (Inglis et al., 2006).

En este contexto, el objetivo del presente estudio consiste en aportar evidencia empírica adicional que supere las limitaciones indicadas anteriormente y que proporcione resultados robustos con respecto a la naturaleza de la relación entre reputación corporativa y creación de valor para el accionista en el mercado bursátil español durante los años 2001 a 2012.

Una de las contribuciones del presente trabajo consiste en el análisis de un amplio periodo temporal que supera los diez años de estudio en los que se incluye unos primeros años de expansión así como años caracterizados por una fuerte crisis financiera internacional. Con el objeto de controlar dichos efectos macroeconómicos así como los efectos específicos de cada empresa, se ha optado por realizar un análisis dinámico de datos de panel aplicando el método generalizado de los momentos (Delgado et al., 2013). Todo ello nos permite proporcionar resultados concluyentes para las empresas cotizadas en el mercado bursátil español acerca de la existencia de una relación positiva y significativa entre las dos variables objeto de estudio.

El resto del trabajo se estructura del siguiente modo. En el apartado dos se describen las ventajas competitivas de la reputación corporativa y su relación con la creación de valor para la empresa. En el apartado tres se presenta el conjunto de empresas españolas con mayor reputación durante el periodo objeto de estudio. En el apartado cuatro presentamos los resultados obtenidos del análisis

PALABRAS CLAVE

Reputación corporativa, Grupos de interés, Creación de valor, Accionistas, Ratio q de Tobin, Datos de panel

KEY WORDS

Corporate reputation, Stakeholders, Value creation, Shareholders, Tobin's q ratio, Panel data

de la relación entre reputación y creación de valor. Por último, en el apartado cinco se describen las conclusiones e implicaciones para la gestión que derivan del conjunto del trabajo.

2. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y CREACIÓN DE VALOR

Las ventajas competitivas de una buena reputación corporativa han sido tratadas por numerosos autores. Entre dichas ventajas cabe destacar las siguientes:

- Favorece la fidelización de los clientes que están dispuestos a pagar un mayor precio por los productos y/o servicios recibidos (Klein y Leffler, 1981; Milgrom y Roberts, 1986).
- Favorece la selección de personal con una mayor preparación y en mejores condiciones para la empresa (Stigler, 1962; Williamson, 1985).
- Facilita el acceso al capital financiero, bien a través de un mayor acceso a los mercados de capitales o por la mayor facilidad en la captación de socios colaboradores (Milgrom y Roberts, 1986; Beatty y Ritter, 1986).
- Permite crear barreras de entrada a la competencia, así como acceder a nuevos clientes (Hall, 1992).
- Reduce las asimetrías de información y comportamientos oportunistas de la dirección (De Quevedo et al., 2005)

Por otro lado, la reputación también puede proporcionar una protección para las compañías en tiempos de crisis. Algunos autores sostienen que las compañías con una buena reputación pueden superar crisis de mercado o específicas sufriendo menores pérdidas económicas que las compañías que no tienen esa buena reputación (Gregory, 1998; Knight y Pretty, 1999; Jones et al., 2000; Schnietz y Epstein, 2005; Godfrey et al., 2009). Esto significa, por un lado, que las compañías pueden reducir la incertidumbre cultivando una “reserva de confianza” entre sus grupos de interés que le dará a las compañías con mayor reputación el “beneficio de la duda” ante eventos negativos específicos o sistemáticos. Como señala Villafañe (2004), “las empresas reputadas tienen un halo de credibilidad que puede resultar decisivo a la hora de afrontar los efectos de una crisis”.

Todos estos beneficios asociados a la reputación corporativa favorecen la creación de valor para la empresa. En primer lugar,



como indican Delgado et al. (2009), estos beneficios se traducen en unos mayores *cash flows* para la empresa (bien porque suponen un incremento de los ingresos o bien porque suponen una reducción de los costes), lo que finalmente se acabará viendo reflejado en los datos contables.

Figura 1. **Relación circular entre Reputación Corporativa y Creación de Valor**



Fuente: De Quevedo et al. (2005) y elaboración propia.

No obstante, no sólo la reputación favorece la creación de valor de la empresa a través de una mejora en sus resultados financieros, sino que este incremento del resultado financiero de la empresa favorece al mismo tiempo la consolidación de la reputación (Roberts y Dowling, 2002). Cuanto mayores son los recursos financieros de la empresa, mayores son las probabilidades de poder satisfacer de forma adecuada los intereses de todos y cada uno de los participantes ya que se podrán mejorar los salarios, la formación y la calidad de vida laboral de los empleados; ampliar la calidad, innovación y seguridad de los productos, incrementar las plusvalías para los accionistas, realizar acciones filantrópicas con la sociedad, etc. Esto es a lo que De Quevedo et al. (2005) denominan la relación circular entre reputación corporativa y creación de valor (**Figura 1**).

Del mismo modo, desde un punto de vista bursátil, unas buenas expectativas para los accionistas pasan porque los clientes estén satisfechos con la calidad de los productos y los empleados con las

condiciones laborales, de tal forma que los accionistas potenciales anticipen amplias ganancias de capital porque el producto responde a las expectativas de los clientes y tienen capacidad de mantener el talento para seguir ofertándolo con la misma eficacia y eficiencia (Jiao, 2010). En este contexto, nuestro objetivo es analizar qué tipo de relación existe entre reputación y creación de valor para el accionista para el caso de las compañías cotizadas en la bolsa española.

3. LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS CON MAYOR REPUTACIÓN

Para contrastar las hipótesis propuestas en el apartado anterior, necesitamos conocer las empresas españolas cotizadas en bolsa con mayor reputación corporativa. La información sobre reputación corporativa ha sido obtenida del ranking merco. Este índice proporciona una puntuación de las 100 compañías en España con la mayor reputación corporativa desde el año 2001 hasta la actualidad.

Este ranking es similar al proporcionado por *Fortune*, y ampliamente seguido por la evidencia empírica previa en nuestro país (Fernández y Luna, 2007; Delgado et al., 2010 y 2013; Baraibar y Luna, 2012). Las variables consideradas por merco para la elaboración de su ranking anual son seis: resultados económico-financieros, calidad de la oferta comercial, reputación interna, ética y responsabilidad corporativa, dimensión internacional de la empresa e innovación. Estas, a su vez, son desagregadas en tres subapartados, como indicamos en la **Tabla 1**.

La metodología empleada para la elaboración de dicho ranking consiste, en primer lugar, en la realización de una encuesta a los miembros de los comités de dirección de todas las empresas que facturan anualmente en España más de 50 millones de euros. En segundo lugar, se realiza una evaluación de expertos: a) miembros del Instituto de Analistas Financieros, que evalúan los resultados económico financieros y la calidad de la información económica; b) las asociaciones de consumidores,² que evalúan la calidad de producto y servicio y el respeto a los derechos del consumidor; c) personas vinculadas a entidades no lucrativas,³ que evalúan el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social y medioambiental; d) los sindicatos, que evalúan la reputación interna y la calidad laboral; e) líderes de opinión, que evalúan el ranking provisional de líderes. Por último, se incorporan los resultados de

tracking-merco con el análisis de la perspectiva del consumidor. En cuarto lugar, se incorporan los resultados de merco-personas con el análisis de la perspectiva de los trabajadores. Por último, los técnicos del instituto responsable, Análisis e Investigación, verifican mediante un “cuestionario de méritos” la reputación de cada una de las empresas que figuran en el ranking provisional de reputación corporativa.⁴

Tabla 1. **Variables consideradas para la elaboración del ranking merco**

RESULTADOS ECONÓMICO FINANCIEROS	Beneficios contables Rentabilidad Calidad de la información económica
CALIDAD DE LA OFERTA COMERCIAL	Valores de producto Valores de marca Servicio y atención al cliente
REPUTACIÓN INTERNA	Calidad laboral Valores éticos y profesionales Identificación con el proyecto empresarial
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	Comportamiento corporativo ético Compromiso con la comunidad Responsabilidad social y medioambiental
DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA	Número de países en los que opera Cifra de negocio en el extranjero Alianzas estratégicas internacionales
INNOVACIÓN	Inversiones en I+D Nuevos productos y servicios Nuevos canales

Fuente: Monitor español de reputación corporativa.

Esta laboriosa metodología empleada por el monitor español nos permite disponer de una medida agregada de la percepción de los distintos *stakeholders* sobre las compañías analizadas. No obstante, debemos señalar que no todas las compañías con mayor reputación cotizan en la bolsa española. Uno de los motivos es debido a que se trata de multinacionales que cotizan en sus mercados de origen y no en el mercado español (un ejemplo de ello son: Coca-cola, IBM, Siemens, etc.). Otro motivo lo encontramos en la decisión de no cotizar en bolsa de grandes compañías españolas como El Corte Inglés o Mercadona, habituales en el ranking. Salvo estas excepciones, en la **Tabla 2** presentamos las empresas cotizadas españolas incluidas por el ranking merco entre los años de estudio

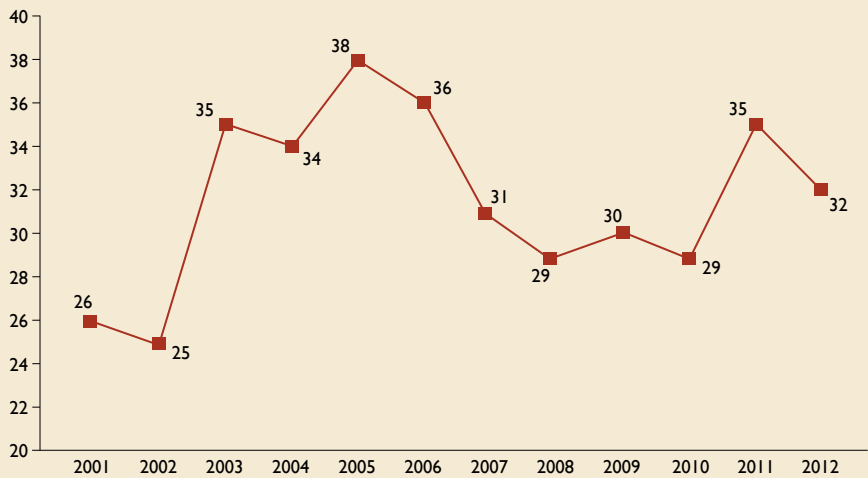
Tabla 2. Empresas con mayor reputación corporativa

INDUSTRIA	SECTOR	NOMBRE
Bienes de consumo	Alimentación Tabaco	Campofrio, Ebro Puleva Altadis
Financiero	Bancos	Banco Popular, Banco Sabadell, Banco Santander, Banesto, Bankia, Bankinter, BBVA, Caixabank
	Seguros	Catalana Occidente, Mapfre
	Inversiones y Servicios Inmobiliarios	Inmobiliaria Colonial, Fadesa, Urbis, Metrovacesa
Industria	Construcción	Abengoa, Acciona, ACS, Dragados, Ferrovial, FCC, OHL, Portland, Sacyr Vallehermoso
	Transporte	Abertis, EADS
	Servicios de seguridad	Prosegur
Petróleo y Gas	Energías alternativas	Gamesa
	Productores de petróleo y gas	Petróleos (Cepsa), Repsol YPF
Salud	Farmacia y Biotecnología	Grifols, Zeltia
Servicios de consumo	Confección	Adolfo Domínguez, Carrefour, Cortefiel, Inditex
	Medios de comunicación	Antena 3, Prisa, Vocento
	Viajes y ocio	Iberia, NH Hoteles, Sol Meliá, Vueling
Tecnología	Software y servicios informáticos	Indra
Telecomunicaciones	Telecomunicaciones de línea fija	Telefónica
	Telecomunicaciones móviles	Telefónica Moviles
Utilities	Gas y Agua	Enagas, Gas Natural
	Electricidad	Endesa, Iberdrola, Unión Fenosa, Red Eléctrica Corporación

Fuente: Monitor español de reputación corporativa y base de datos DataStream.

clasificadas en función del sector industrial al que pertenecen. Como podemos observar, los sectores más ampliamente representados son el financiero, el industrial, el de servicios de consumo y el de *utilities*. A dichos sectores también pertenecen las compañías incluidas en el ranking en todos los años objeto de estudio, éstas son: ACS, Banco Popular, Banco Santander, Bankinter, BBVA, Endesa, Ferrovial, Gamesa, Gas Natural, Iberdrola, Mapfre, Repsol YPF, Sol Meliá y Telefónica. Información, esta última, que nos muestra la persistencia de esta cualidad en las grandes empresas españolas.

Gráfico 1. Número de empresas que anualmente componen la muestra



Fuente: Elaboración propia.

25

No obstante, como podemos observar en el **Gráfico 1**, el número de empresas que componen la muestra va variando de un año a otro. Concretamente, el rango de empresas oscila entre un mínimo de 25 empresas correspondientes a la lista de 2002 y un máximo de 38 empresas correspondientes a la lista de 2005, disponiendo de un total de 405 observaciones para el periodo muestral completo.

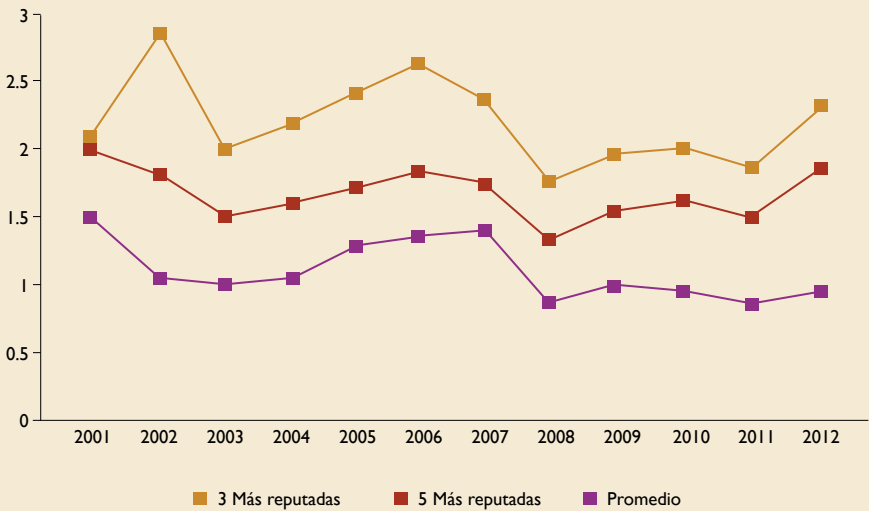
4. NATURALEZA DE LA RELACIÓN ENTRE REPUTACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR EN EL MERCADO BURSÁTIL ESPAÑOL

Una vez conocidas las empresas españolas cotizadas con mayor reputación, nuestro objetivo es evaluar la relación con la creación de valor para el accionista. Para ello empleamos el ratio q de Tobin, el cual relaciona la valoración que hace el mercado acerca de la capacidad de generar rentabilidad para el accionista (medida ésta por la capitalización bursátil o valor de mercado de la empresa) sobre el coste de reposición de los activos (esto es, el coste que supondría adquirir la capacidad productiva de la empresa) aproximado por el valor de mercado de los fondos propios y la deuda entre el valor contable de los activos. De este modo, si el ratio q es superior a la unidad, la empresa estará creando valor, puesto que el mercado está realizando una valoración de la empresa superior al coste de

reposición de sus activos productivos. En caso contrario se destruye valor.⁵

Como análisis preliminar, en el **Gráfico 2** presentamos el ratio q de Tobin promedio de todas las compañías que forman parte de la muestra así como para las cinco y tres empresas más reputadas de la muestra a lo largo de los años de estudio. En dicho gráfico se observa que el ratio promedio del conjunto de empresas es superior a la unidad hasta el año 2008. Sin embargo, también observamos como una mayor reputación implica un ratio q de Tobin superior a la unidad y por encima del valor promedio creando valor para los accionistas incluso en los años de crisis financiera internacional. Del mismo modo, examinamos la relación de causalidad entre ambas variables mediante el contraste de causalidad de Granger. El valor del estadístico Chi-cuadrado de Pearson obtenido (2,729) nos indica la existencia de una relación de causalidad de la reputación sobre la creación de valor de signo positivo y significativo a los niveles convencionales de confianza.

Gráfico 2. Creación de valor para el accionista de las empresas más reputadas



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, con el objeto de presentar resultados concluyentes, han sido realizadas estimaciones mediante la técnica de datos de panel. A diferencia de técnicas más simplistas, el análisis con datos

de panel nos permite modelizar la heterogeneidad inobservable que existe entre distintas empresas. Esto se consigue mediante la descomposición del término de error en tres componentes: un primer componente representativo de cada empresa que recoge aquellos efectos no observables que le afectan solo a ella (heterogeneidad inobservable); un segundo componente representativo de los *shocks* acaecidos en cada año de estudio y que afectan a todas las empresas por igual (efectos macroeconómicos); y un tercer componente que es una variable aleatoria. Además, conseguimos de esta manera alargar la muestra, lo que significa un aumento sustancial de las observaciones, de los grados de libertad del modelo y, por tanto de la consistencia de los resultados. Adicionalmente, empleamos el estimador de sistema del Método Generalizado de los Momentos (*System GMM*) que emplea variables instrumentales para estimar el modelo de forma consistente (Arellano y Bond, 1991) evitando, con ello, el problema de endogeneidad en las variables, esto es, de correlación con el término de error.

En la **Tabla 3** presentamos las variables consideradas en la modelización con datos de panel junto con sus estadísticos descriptivos básicos: media, máximo, mínimo y desviación

Tabla 3. Variables consideradas en el estudio, cálculo y estadísticos descriptivos

CÁLCULO	MEDIA	MÁX	MÍN	DESV.TÍPICA
Creación de valor para el accionista: Valor de mercado de los fondos propios y la deuda entre el valor contable de los activos (aproximación al ratio q de Tobin)	1,138	19,994	0,057	1,409
Reputación corporativa: Logaritmo neperiano de la puntuación otorgada por el monitor español de reputación corporativa cada año	8,267	9,210	6,910	0,539
Tamaño: Logaritmo neperiano del valor del activo total de la empresa	16,250	20,933	11,531	1,841
Endeudamiento: Deuda a largo plazo sobre el activo total	0,282	0,686	0,000	0,186
Rentabilidad: Rentabilidad sobre activos, calculada como el cociente entre el beneficio económico y el activo total de la empresa	0,038	0,238	-0,217	0,044

Fuente: Elaboración propia.

típica. Concretamente, como variable dependiente empleamos el ratio q de Tobin y como variables explicativas en primer lugar el logaritmo neperiano de la puntuación otorgada por el monitor español de reputación corporativa,⁶ así como una serie de variables moderadoras o de control. Siguiendo la evidencia empírica más reciente (Jiao, 2010), empleamos como variables de control una variable tamaño para controlar los posibles efectos de escala, una variable de endeudamiento para controlar por el impacto de la estructura de capital y una variable de rentabilidad para controlar por el momento económico que atraviesa la empresa.⁷

Tabla 4. Variables explicativas de la creación de valor

VARIABLES EXPLICATIVAS	
Creación de valor (-l)	0,479***
Reputación corporativa	0,417*
Tamaño	-0,145**
Endeudamiento	0,226
Rentabilidad	-0,072
Constante	-0,840
TESTS DE ESPECIFICACIÓN DEL MODELO	
Test de Arellano y Bond de ausencia de correlación serial de primer orden en los residuos en primeras diferencias (m ₁)	1,62
Test de Arellano y Bond de ausencia de correlación serial de segundo orden en los residuos en primeras diferencias (m ₂)	1,20
Test de Wald de significatividad conjunta de las variables explicativas (z ₁)	71,93***
Test de Wald de significatividad conjunta de las variables dicotómicas temporales (z ₂)	5,01***
Test de Sargan de ausencia de correlación entre los instrumentos y el término de error	772,16

***, **, * representan significatividad a un nivel del 1%, 5% y 10% respectivamente.
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos son los presentados en la **Tabla 4**. Es preciso indicar que ha sido incluida la variable dependiente retardada un periodo debido a su carácter persistente.⁸ Como podemos observar en la Tabla 4, la reputación corporativa tiene un efecto positivo y significativo en la creación de valor para el accionista incluso después de controlar por el efecto persistente de la variable dependiente, así como del nivel de tamaño,

endeudamiento y rentabilidad de las compañías que forman parte de la muestra.

Siguiendo la evidencia empírica previa (Delgado et al., 2013), la correcta especificación del modelo ha sido contrastada en primer lugar empleando los estadísticos m_1 y m_2 desarrollados por Arellano y Bond (1991) para contrastar la ausencia de correlación serial de primer y segundo orden en los residuos en primeras diferencias y observamos que no existen problemas de correlación serial en nuestro modelo. En segundo lugar, aplicando el Test de Wald, presentamos los contrastes z_1 y z_2 de significatividad conjunta de los coeficientes de las variables explicativas y de las variables dicotómicas temporales respectivamente. Por último, presentamos el estadístico de Sargan de restricciones de sobre-identificación con el que se contrasta la ausencia de correlación entre los instrumentos y el término de error y confirmamos que los instrumentos empleados son válidos.⁹

En definitiva, los resultados obtenidos en el presente estudio ponen de manifiesto que las empresas cotizadas en el mercado bursátil español que tienen una mayor reputación tienen también una mayor capacidad de creación de valor para sus accionistas. Evidencia que corrobora los resultados obtenidos previamente para empresas cotizadas en el mercado norteamericano. Estos resultados tienen importantes implicaciones para los profesionales, no sólo los gestores de estas grandes compañías sino también para los analistas e inversores del mercado bursátil español.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

La evidencia obtenida en el presente estudio es de vital importancia para la gestión empresarial ya que ofrece una imagen clara de que la satisfacción de los *stakeholders* repercute en un mayor valor para la empresa y, concretamente, para sus accionistas. Estos resultados, por tanto, suponen un argumento de legitimación interno para las empresas en lo que se refiere a la integración de la gestión de los comportamientos y actitudes en relaciones con sus grupos de interés dentro de su gestión estratégica.

También son relevantes las implicaciones de este estudio para los inversores institucionales y gestores de cartera del mercado bursátil español. En este sentido es preciso indicar que, cuando estos agentes seleccionan las empresas en las que van a invertir, tratan de elegir aquellas con mayores perspectivas de futuro. Es



en ese momento cuando la reputación corporativa puede jugar un papel fundamental ya que unas mayores expectativas para los inversores pasan porque los clientes estén más satisfechos con la calidad de los productos, los empleados con las condiciones laborales y, en definitiva, los distintos grupos de interés tengan una elevada percepción de la empresa. Como hemos podido observar, todos estos aspectos son sinónimos de una mayor creación de valor bursátil para las empresas españolas que los poseen.

Una vez obtenidos estos resultados, investigaciones futuras deberían ir encaminadas al análisis de la influencia desagregada de la satisfacción de cada grupo de interés en la creación de valor de la empresa. Este tipo de análisis nos permitirá profundizar en el conocimiento del proceso de generación de valor para los accionistas y encontrar argumentos específicos para los gestores que contribuyan a satisfacer al resto de agentes integrantes en la empresa.



BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, M.; Bond, S. (1991) "Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and application to employment equations", *Review of Economic Studies*, Vol. 58, p. 277-297.
- Baraibar, E.; Luna, L. (2012) "Transparencia social e hipótesis del impacto social. Análisis en el IBEX35", *Universia Business Review*, núm. 36, p. 108-123.
- Barney, J.B. (2001) "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol. 26, núm. 1, p. 41-56.
- Beatty, R.; Ritter, J. (1986) "Investment banking reputation, and the underpricing of initial public offerings", *Journal of Financial Economics*, Vol. 15, p. 213-232.
- Black, E.L.; Carnes, T.A.; Richardson, V.J. (2000) "The market valuation of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, núm. 1, p. 31-42.
- Cordeiro, J.J.; Sambharya, R.B. (1997) "Do corporate reputations influence security analyst earnings forecast? An empirical study", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, p. 94-97.
- De Quevedo, E.; de la Fuente, J.M.; Delgado, J.B. (2005) "Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, núm. 2, p. 81-97.
- Delgado, J.B.; de Quevedo, E. de; Fuente, J.M. de la (2009) "Influencia de la reputación corporativa sobre el riesgo y el resultado ajustado por riesgo de las empresas cotizadas españolas. Un análisis con datos de panel en el contexto de una relación endógena", Instituto de Análisis de Intangibles.
- Delgado, J.B.; de Quevedo, E. de; Fuente, J.M. de la (2010) "The impact of ownership structure on corporate reputation. Evidence from Spain", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 18, núm. 6, p. 540-556.
- Delgado, J.B.; de Quevedo, E. de; Díez, J.M. (2013) "The impact of corporate reputation on firm risk: A panel data análisis of Spanish quoted firms", *British Journal of Management*, Vol. 24, p. 1-20.
- Dunbar, R.L.M.; Schwalbach, J. (2000) "Corporate reputation and performance in Germany", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, p. 115-123.
- Fernández, J.L.; Luna, L. (2007) "The creation of value through corporate reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, p. 335-346.
- Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fombrun, C.J.; Shanley, M. (1990) "What's in a name?: Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, núm. 2, p. 233-258.
- Godfrey, P.C.; Merrill, C.B.; Hansen, J.M. (2009) "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, núm. 4, p. 425-445.
- Gregory, J.R. (1998) "Does corporate reputation provide a cushion to companies facing market volatility? Some supportive evidence", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, p. 288-290.
- Hall, R. (1992) "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 135-144.
- Inglis, R.; Morley, C.; Sammut, P. (2006) "Corporate reputation and organisational performance: an Australian study", *Management Auditing Journal*, Vol. 21, núm. 9, p. 934-947.
- Jensen, M.C. (1994) "Self-interest, altruism, incentives and agency theory", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, núm. 2, p. 40-45.
- Jiao, Y. (2010) "Stakeholder welfare and firm value", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 34, p. 2549-2561.
- Jones, G.H.; Jones, B.H.; Little, P. (2000) "Reputation as a reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, núm. 1, p. 21-29.
- Klein, B.; Lefler, K. (1981) "The role of market forces in assuring contractual performance", *Journal of Political Economy*, Vol. 89, p. 615-641.
- Knight, R.; Pretty, D. (1999) "Corporate catastrophes, stock returns, and trading volume", *Corporate Reputation Review*, Vol. 2, núm. 4, p. 363-378.
- Kreps, D.; Wilson, R. (1982) "Reputation and imperfect information", *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, p. 253-279.

- Martínez, I.; Olmedo, I. (2010) "Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 44, p. 59-78.
- McGuire, J.B.; Schneeweis, T.; Branch, B. (1990) "Perceptions of firm quality: A cause or results of firm performance", *Journal of Management*, Vol. 16, p. 167-180.
- Milgrom, P.; Roberts, J. (1982) "Predation, reputation, and entry deterrence", *Journal of Economic Theory*, Vol. 27, p. 280-312.
- Milgrom, P.; Roberts, J. (1986) "Price and advertising signals of product quality", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, p. 796-821.
- Nanda, S.; Schneeweis, T.; Eneroth, K. (1996) "Corporate performance and firm perception: The British experience", *European Financial Management*, Vol. 2, p. 197-221.
- Riahi-Belkaoui, A. (2004) "Corporate reputation, internalization and the market valuation of multinational firms", *Scientific Journal of Administrative Development*, Vol. 2, p. 93-110.
- Roberts, P.W.; Dowling, G.R. (1997) "The value of a firm's corporate reputation: How reputation helps attain and sustain superior profitability", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, p. 72-75.
- Roberts, P.W.; Dowling, G.R. (2002) "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, p. 1077-1093.
- Rose, C.; Thomsen, S. (2004) "The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence", *European Management Journal*, Vol. 22, núm. 2, p. 201-210.
- Schnietz, K.E.; Epstein, M.J. (2005) "Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis", *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, núm. 4, p. 327-345.
- Stigler, G.J. (1962) "Information in the labor market", *Journal of Political Economy*, Vol. 70, p. 49-73.
- Villafañe, J. (2004) *La Buena Reputación*, Pirámide, Madrid.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press.

NOTAS

1. Autor de Contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad de Extremadura. Av- de Elvas s/n; 06071 Badajoz.; España.
2. Confederación Española de Organizaciones de Amas de Casa, Consumidores y Usuarios (Ceaccu), la Confederación Española de Cooperativas Consumidores y Usuarios (Hispacoop), la Asociación de Usuarios de la Comunicación (AUC), la Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU).
3. Fundación Ecología y Desarrollo, Ayuda en Acción, Asociación Española de Fundaciones, CERMI, Confederación Iberoamericana de Fundaciones, Cruz Roja, Fundación + familia, Profesionales por la Ética, *Save The Children*, Sociedad Española de Ornitología, Solidarios para el Desarrollo, *Transparency International* (dos entidades no lucrativas prefieren mantener su anonimato).
4. Los resultados de dichos informes anuales pueden ser consultados en www.merco.info/es.
5. Como señala Jiao (2010), este ratio es el más adecuado para este tipo de estudio ya que, al igual que la reputación corporativa, es una variable basada no sólo en datos históricos sino también en expectativas futuras (Fombrun, 1996). Esta es su principal ventaja con respecto a otras alternativas como podrían ser los ratios de rentabilidad basados exclusivamente en la información suministrada por los estados financieros de la empresa que están siendo paulatinamente desplazados en los estudios empíricos.
6. Siguiendo estudios previos para el caso español como los realizados por Delgado et al. (2009) y Baraibar y Luna (2012), entre otros.
7. Toda esta información ha sido obtenida de la base de datos DataStream.
8. Esta es otra de las medidas adoptadas en el presente estudio para superar las limitaciones metodológicas observadas en estudios precedentes (Dunbar y Schwalbach, 2000; Rose y Thomsen, 2004; Inglis et al., 2006).
9. Es preciso indicar que a pesar de que GMM por sistemas es la técnica más adecuada para este estudio (debido a sus propiedades econométricas), los resultados obtenidos por otras técnicas (datos de panel estáticos y ecuaciones simultáneas) nos permiten extraer las mismas conclusiones.





Mª Francisca Blasco-López¹
Universidad Complutense
de Madrid
✉
fblasco@ucm.es

Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador

Employer branding: a multinational research
on the construction of employer brand

34



Almudena Rodríguez-Tarodo
INDRA
✉
almudenarodrigueztarodo@gmail.com

I. INTRODUCCIÓN

Las marcas se encuentran entre los más valiosos activos de una compañía y por ello, la gestión de la marca es una de las actividades clave dentro de la mayoría de las empresas. Aunque habitualmente las organizaciones centran sus esfuerzos de construcción de marca (a partir de ahora *branding*) en el desarrollo de marcas de producto y de compañía, el *branding* también puede ser utilizado en el área de marketing interno, dirigido a los empleados.

De aquí ha surgido el término “*employer branding*” que se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004). De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento. Aunque este enfoque tiene algo más de una década de investigación académica (Backhaus y Tikoo, 2004), los estudios de esta índole



Susana Fernández-Lores
Universidad Complutense
de Madrid
✉
susanafernandezlores@pdi.ucm.es

CÓDIGOS JEL:
M31, M51

Fecha de recepción y acuse de recibo: 8 de octubre de 2013. Fecha primera evaluación: 20 de enero de 2014.
Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El *employer branding* o proceso de construcción de la marca del empleador es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa. El objetivo del *employer branding* es desarrollar la marca de la organización de cara a los empleados como uno de los públicos de la misma. En la actualidad muchas organizaciones están reconociendo el potencial del *employer branding* y están comenzando a ponerlo en práctica con acciones concretas. En este trabajo planteamos algunos de los elementos clave del proceso de *employer branding*: la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados, transmisión que se realiza a través de mecanismos de comunicación interna, así como la mejora en el sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. Para verificar este planteamiento se presenta un estudio empírico realizado sobre una muestra de 5.203 empleados de una empresa multinacional del sector bancario desarrollada en tres países: Portugal, Argentina y México.

EXECUTIVE SUMMARY

Employer branding is an activity where principles of marketing, in particular the “science of branding”, are applied to human resource activities in relation to current and potential employees. The goal of employer branding is to develop the organization brand toward employees as one of its publics. Today many organizations are recognizing the potential of employer branding and are beginning to implement concrete actions. In this paper we contrast some of the key elements of the employer branding: the transmission of values and benefits of the company to its employees, transmission is made through internal communication mechanisms influencing the increased feeling of belonging to the employer brand. To contrast it presents an empirical study conducted on a sample of 5,203 employees of a multinational company developed banking sector in three countries: Portugal, Argentina and Mexico.

El término “employer branding” se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular

referidos a los elementos clave en la construcción de la marca del empleador son todavía escasos. Se ha abordado con profusión el concepto de los valores como clave para construir una buena marca del empleador (Crozier, 2002; Kapoor, 2010) y se ha estudiado con profusión el rol de la comunicación interna en la creación de marca del empleador (Chong, 2007; Davis y Eisele, 2007; Malär y Krohmer 2011). Sin embargo, otros conceptos que aparecen asociados en la literatura (Aggerlom et al., 2011; Heilmann et al., 2013) como las ventajas o beneficios que ofrece la compañía al empleado y el incremento del sentimiento de pertenencia a la misma, no han sido todavía suficientemente abordados.

Nuestra principal contribución en este trabajo consiste en que, el estudio empírico realizado, incorpora cuatro conceptos clave para la construcción de la marca del empleador:

- a) La transmisión de valores de la compañía.
- b) La transmisión de ventajas de la compañía.
- c) La comunicación interna empleada por la compañía.
- d) El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador.

Nuestro objetivo es identificar mediante la descripción de un proceso concreto de construcción de marca del empleador qué sucede con las cuatro variables citadas: si se produce la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados a través de mecanismos persuasivos de comunicación interna; si el grado de conocimiento de los mismos se incrementa; y si igualmente, el sentimiento de pertenencia experimenta algún tipo de modificación. Este último punto es especialmente interesante ya que el incremento del sentimiento de pertenencia debería redundar en la retención del talento: el empleado se identifica con los valores de la compañía y percibe sus ventajas como superiores, lo que debería promover el deseo de permanecer en la empresa.

2. ¿QUÉ ES EMPLOYER BRANDING?

El concepto de *employer branding* puede ser enmarcado dentro de las actividades clásicas de marketing interno aunque va más allá. El marketing interno se podría definir como un proceso en desarrollo por el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva que

ayude a conseguir los objetivos de la compañía (Asif y Sargeant, 2000; Ferdous, 2008). Es decir, el marketing interno puede y debe ser utilizado como una herramienta estratégica que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos comerciales. Sin embargo, esta concepción clásica no incorpora el concepto de *branding*.

La marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia estriba en el “cliente”, que aquí es el “empleado, actual y/o potencial”. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados (Barrow y Mosley, 2005). De todo lo anterior se desprenden tres elementos claves con respecto al *branding* del empleador:

- 1º El reflejo de los valores de la marca hacia a los consumidores gracias al compromiso de los empleados.
- 2º La realización de la transmisión de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía.
- 3º La importancia de la multidireccionalidad, es decir, la necesidad de aplicar las estrategias de *branding* de la marca empleadora a todos los niveles de la organización para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal.

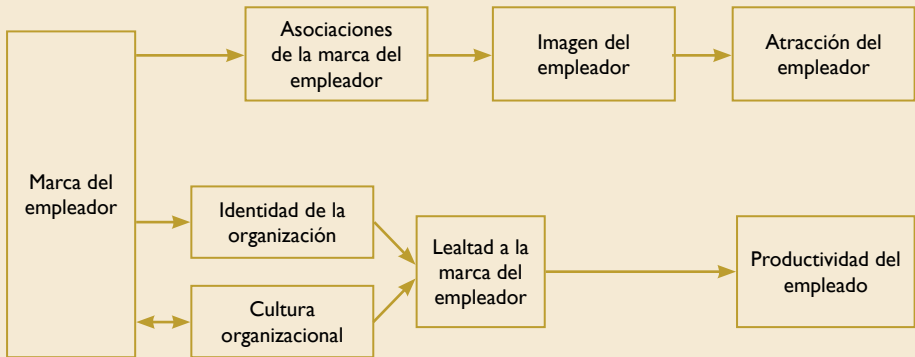
PALABRAS CLAVE

Construcción marca empleadora, Marketing interno, Recursos humanos

KEY WORDS

Employer branding, Internal marketing, Human resources

Gráfico 1. **Relación entre la marca del empleador y otros elementos del marketing interno**



Fuente: Bachaus y Tikoo (2004). Traducción propia.

Es relevante destacar que la marca del empleador debe ser consistente con el resto de *brandings* de la compañía, con los que comparte puntos en común pero también mantiene dos diferencias clave. En primer término, es específica y característica del empleo, perfilando la identidad de la empresa como empleador (ver **Gráfico 1**). En segundo lugar, se dirige a las audiencias internas y externas de la compañía, mientras que los esfuerzos de las marcas corporativas y de producto son destinados principalmente a las audiencias externas (Backhaus y Tikoo, 2004).

Los beneficios que el *employer branding* aporta a las organizaciones son claros. En primer lugar, la marca del empleador es una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de “escasez de talento”. Considerando que la mayoría de estrategias de empleo son a corto plazo y que hasta ahora se activaban mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador supone una solución a más largo plazo, proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca, como su USP (*Unique Selling Proposition*), para la satisfacción y felicidad de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad (Ambler y Barrow, 1996).

Por tanto, el *branding* del empleador suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios. Pero también tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales. En la actualidad, muchas organizaciones están reconociendo el potencial del *employer branding*. Buena prueba de ello es el importante número de publicaciones e investigaciones profesionales al respecto. Incluso se publican guías prácticas sobre cómo manejar esta actividad en las compañías. Un ejemplo ilustrativo es la Guía publicada por *UK’s Chartered Institute of Personnel and Development* (Clake, 2007) donde se aportan consejos prácticos sobre la utilización de esta actividad en las empresas. En definitiva, sus beneficios para las organizaciones no pasan desapercibidos, generándose un gran interés hacia esta novedosa estrategia.



3. FACTORES CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR

Los cuatro conceptos clave de nuestra investigación son los valores, las ventajas, el sentimiento de pertenencia y la comunicación interna como elemento facilitador para la transmisión de valores y ventajas. Los valores son “los principios ordenadores de la organización, ayudan a condicionar comportamientos y proporcionan las reglas que ayudan a que los empleados emprendan acciones” (Osborne, 1996). Ellos apuntalan la función del desempeño y son el centro del sistema de retribución. En consecuencia, podemos decir que los valores son elementos facilitadores de gran alcance ya que proporcionan la unión entre objetivos y propósitos con los medios para conseguirlos.

Según Crozier (2002), el *branding* del empleador surge de la suma de los valores, los sistemas y los comportamientos mostrados por la empresa a la hora de conseguir sus objetivos corporativos a través de las personas. Dichos elementos están relacionados y son interdependientes. Habitualmente las empresas tratan estos elementos de forma aislada. Sin embargo, deberían ser abordados de forma conjunta, como un proceso más amplio de construcción de marca.

En general, en una organización podemos encontrar un amplio espectro de valores: valores inherentes a la visión, a la cultura organizacional, a la organización y a los empleados como individuos. Muchas empresas esgrimen valores similares pero los valores que realmente las diferencian están en el interior de cada compañía (O'Reilly y Pfeffer, 2000). En cualquier caso, es tan significativo hablar de valores culturales, institucionales u organizacionales como hablar de valores individuales.

Las ventajas son elementos más concretos y cercanos que los valores. El empleado los percibe como más importantes para él en su compañía. Las ventajas posibilitan que los empleados conozcan los principales beneficios racionales y emocionales que les aporta pertenecer a su compañía (Diskienė y Goštautas, 2010). Por tanto, podemos decir que las ventajas son los beneficios tanto racionales como emocionales que da el empleador al empleado por el hecho de pertenecer a su compañía.

Las ventajas no tienen por qué circunscribirse a lo meramente racional, -beneficios funcionales o económicos-, por ejemplo, mejores salarios, tener una mayor oportunidad de formación en



esa compañía o mayores ventajas sociales. También pueden ser elementos emocionales, -beneficios psicológicos-, como el reconocimiento o la sensación de trabajar en una empresa líder, lo que provoca en el empleado un efecto de mayor seguridad.

Los empleados son considerados como una de las fuentes de información acerca de las organizaciones de mayor confianza. Esto es así porque ellos representan la marca de la compañía y, en sus interacciones con otros *stakeholders* externos, comunican los valores de la organización con la misma intensidad, si no más, que la comunicación tradicional de marketing (Chong, 2007). No obstante, no es suficiente con que los empleados entiendan los valores de marca de la organización y tengan las habilidades necesarias para convertirse en sus “embajadores”. También deben creer e interiorizar dichos valores, adoptando comportamientos acordes a los mismos.

Tanto los valores como las ventajas pueden ser transmitidos por la organización a través de herramientas de comunicación interna. La compañía es la responsable de diseñar mensajes eficaces y eficientes que permitan su comprensión y su correcta descripción. Estos mensajes deben utilizar los medios de comunicación interna pertinentes para que lleguen a los empleados consiguiendo un impacto comunicacional adecuado.

Una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un empleado que ha asimilado los valores y ventajas de la compañía tiende a manifestar una mejor actitud hacia la misma (Whan Park et al., 2010). En este sentido, el *employer branding* también se considera un proceso holístico mediante el cual la organización desarrolla actitudes positivas y compromiso de sus empleados hacia la organización (Kimpakorn y Tocquer, 2009). Tanto la asimilación de los valores como la observación de las ventajas pueden influir positivamente en dos elementos esenciales: el sentimiento de pertenencia a la compañía y la mejora en la actitud hacia la misma.

El sentimiento de pertenencia se observa cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma (Mosley, 2007). Según este autor, el *employer branding* influye en la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones. Esta imagen impacta en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la imagen de marca empleadora promovida por la cultura de la organización.

Por otro lado, Ashforth y Mael (1989) señalan que conseguir alinear los valores entre los directivos y sus marcas es el resultado de la identificación con la organización y genera un gran sentido de afiliación o pertenencia. Expresiones como “hemos crecido un 8% este ejercicio” o “somos líderes de mercado” cuando las pronuncia un empleado pueden definir bien este sentimiento, donde el mismo se siente parte integrante de su empresa.

4. ESTUDIO MULTINACIONAL SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR EN UNA ENTIDAD FINANCIERA

Se plantea un estudio multinacional para observar el proceso de construcción de marca del empleador. Este proceso es secuencial y, por tanto, era necesario disponer de datos del antes y el después que nos vayan informando de la transmisión de los valores y las ventajas de la compañía a través de los mecanismos de comunicación interna.

Para poder solventar esta dificultad, se ha seleccionado una compañía española que opera a nivel multinacional y que está involucrada en un proceso de construcción de la marca del empleador en aquellos países en los que su implantación es más reciente. Se trata de una entidad financiera multinacional, líder en el mercado español, que opera en más de 40 países con un total de 180.000 empleados.

En el estudio se han utilizado datos de tres de los países donde se ha implantado la compañía desde hace, aproximadamente, una década: Portugal, México y Argentina. La **Tabla 2** presenta una comparativa de los tres países seleccionados y el país de origen, España.

Tabla 2. Características de los países elegidos y su comparación con España

PAÍS	PRESENCIA (AÑOS)	CUOTA	Nº OFICINAS	Nº CLIENTES	Nº EMPLEADOS
España	+100	15	4.774	12,1 mill.	22.562
Portugal	9	10	779	1,9 mill.	5.810
México	11	15	1.100	9 mill.	13.123
Argentina	11	9	276	2 mill.	6.553

Fuente: Datos internos de la entidad financiera estudiada (datos de 2008).

El criterio de selección utilizado con los países fue que se encontraran en un nivel de implantación muy similar. En el caso de México y Argentina, la empresa lleva 11 años operando, mientras que en Portugal lleva 9 años. Este nivel es suficientemente homogéneo como para poder establecer conclusiones satisfactorias respecto a la construcción de la marca del empleador y la comparación entre países. El estudio pretende observar si al igual que se producen modificaciones en el conocimiento de valores y ventajas de la compañía a sus empleados en estos países, también se modifica el grado de sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. Para ello, se analizan los resultados de una campaña de comunicación interna de *employer branding* de la compañía. El núcleo de los mensajes de dicha campaña está integrado por una serie de valores y ventajas asociados a la marca. En la medida que estos valores y ventajas sean más comprendidos/conocidos por los empleados, su nivel de identificación con la compañía mejorará, incrementándose su sentimiento de pertenencia.

Para identificar tanto los valores como las ventajas referidas a la organización, se utilizaron técnicas de investigación cualitativa y documental. Concretamente, además de una exhaustiva revisión documental, se realizaron 22 entrevistas en profundidad externas a la organización, con diversos expertos sobre marketing de recursos humanos; 27 entrevistas en profundidad internas con directivos de recursos humanos y de marketing de recursos humanos de la organización y 4 *focus groups* en la universidad con estudiantes del último curso de carrera que estaban listos para formar parte del tejido laboral.

Fruto de este proceso metodológico de corte cualitativo se identificaron como más importantes los seis valores siguientes, a saber: “Liderazgo”, “Innovación”, “Fortaleza”, “Orientación al cliente”, “Dinamismo” y “Ética profesional y sostenibilidad”.

Además de este conjunto de valores, la campaña trataba de destacar una serie de elementos que se conforman como ventajas de trabajar para esta marca. El análisis logró identificar las siguientes seis ventajas como más relevantes: “Empresa líder”, “Conciliación”, “Proyección internacional”, “Desarrollo profesional”, “Reconocimiento” y “Formación y conocimiento”.

Nuestro objetivo de investigación se concreta en una serie de objetivos que hemos dividido en tres apartados: valores, ventajas y sentimiento de pertenencia.

Objetivo referido a los valores:

E1. Tras la campaña de comunicación interna asociada a la construcción de la marca del empleador se observa que hay un incremento en la transmisión los valores identificados: liderazgo, innovación, fortaleza, orientación al cliente, dinamismo y ética profesional y sostenibilidad.

Objetivo referido a las ventajas:

E2. Tras la campaña de comunicación interna asociada a la construcción de la marca del empleador se observa que hay un incremento en la transmisión de las siguientes ventajas identificadas: empresa líder, desarrollo profesional, formación, reconocimiento, proyección y conciliación.

Objetivo referido al sentimiento de pertenencia:

E3. Una vez distribuidos entre los empleados los mensajes de comunicación internos asociados a la construcción de la marca del empleador a través de los soportes elegidos y, por tanto, transmitidos los valores y ventajas de la compañía, se observa que los empleados afirman sentir un mayor grado/ orgullo de pertenencia con la marca empleadora.



Como ya hemos señalado y con el fin de alcanzar nuestros objetivos, se plantea un estudio internacional en una compañía financiera española que opera a nivel multinacional. En la actualidad, la organización está implementando procesos formalizados de *employer branding* utilizando campañas de comunicación interna. Este estudio se basa concretamente en una de dichas campañas que la compañía ha puesto en marcha a nivel mundial en el proceso de construcción de la marca en los países de relativamente reciente implantación (Portugal, México y Argentina) y en otros países en los que opera.

La investigación se realiza en varias etapas. La primera, de corte cualitativo, tiene como principal objetivo identificar los valores y ventajas que van a ser estudiados. La segunda, de carácter cuantitativo, cuya finalidad es contrastar cuantitativamente los objetivos planteados en la investigación.

El método de muestreo utilizado para el estudio incorpora una muestra de carácter probabilístico lo que nos permite realizar inferencias estadísticas con los resultados obtenidos (**Tabla 3**). Todos los empleados de la entidad financiera son considerados exceptuando aquellos de cargos directivos de primer nivel (de

directores generales de áreas hacia arriba). Aquellos empleados que salían elegidos como unidades muestrales eran contactados y se les pedía contestaran el cuestionario. El índice de no respuesta fue insignificante ya que el cuestionario era enviado por el Director General de Recursos Humanos de la compañía.

Tabla 3. Ficha técnica de la investigación

POBLACIÓN (FINITA)	25.486 empleados
TAMAÑO MUESTRAL	1.589 observaciones en Portugal, 1.564 para México y 2.050 para la población Argentina
SELECCIÓN DE LA MUESTRA	Aleatoria Simple con reemplazamiento
TÉCNICA DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Datos internos de la compañía, junto con el desarrollo de la plataforma llevado a cabo por una tercera empresa
LUGAR	Portugal, México, Argentina
ERROR MUESTRAL COMETIDO	Error global: $\pm 1,3\%$ Portugal: $\pm 2,3\%$ México: $\pm 2,6\%$ Argentina: $\pm 2,0\%$
NIVEL DE CONFIANZA	97%
P=Q	P=Q=50
FECHA DE ACCIÓN	Junio – Noviembre 2008

Fuente: Elaboración propia.

El diseño del cuestionario se estructuró de la siguiente manera:

- **Introducción:** En esta parte se informaba a los participantes de los objetivos del cuestionario. Además se garantizaba la confidencialidad y el anonimato en el tratamiento de los datos.
- **Datos socio-demográficos:** Con el objetivo de poder clasificar y segmentar la muestra se solicitó una serie de datos socio-demográficos, entre los que se incluían: la antigüedad en la organización, la edad del individuo, el área de actividad, el área territorial y por último el grupo o nivel profesional.
- **Conocimiento de la campaña; valores y ventajas corporativas:** En este apartado, se preguntó sobre el conocimiento de la campaña de comunicación. Esta pregunta ejerció como filtro ya que aquellos empleados que reconocieran que no tenían conocimiento de la campaña finalizaban el cuestionario en ese momento. Solo aquellos

empleados que admitieron haber tenido conocimiento de la campaña continuaron con el cuestionario.

Durante el desarrollo de la campaña de comunicación interna se pusieron en marcha una serie de iniciativas centradas en los valores y ventajas anteriores, utilizándose para su difusión diferentes herramientas de comunicación (**Figura 1**):

- Presentaciones del Aniversario.
- Embajador de la compañía: Iniciativa para promover el conocimiento de la dimensión internacional de la compañía entre los empleados mediante una estancia de un mes en una oficina fuera del país de origen.
- Espíritu de la compañía: Iniciativa para fomentar los valores corporativos y reconocer a las personas que los representan y aplican en el día a día.
- 150 vidas dedicadas: Iniciativa para reconocer a 150 personas por su trayectoria y dedicación en representación de todos los empleados de la entidad.
- Entrega de 100 acciones: En reconocimiento a la contribución de todos los empleados.

45

Figura 1. **Herramientas de comunicación interna de la campaña**



Partimos del hecho de que la campaña de comunicación interna que se llevó a cabo dentro del proceso de *employer branding* obtuvo un porcentaje de conocimiento muy elevado, el 89,3% de



los empleados manifestó que la conocía. Ésta pregunta ejerció como filtro, ya que aquellos encuestados que reconocieron no haber tenido contacto con dicha campaña finalizaron el cuestionario en ese momento.

Para poder contrastar los objetivos, se realiza un estudio de las diferencias entre los “valores anteriores” y los “valores transmitidos” y de las diferencias entre las “ventajas anteriores” y las “ventajas transmitidas”. Los “valores anteriores” hacen referencia al conocimiento del valor estudiado antes de la campaña de *employer branding* realizada. Mientras que el “valor transmitido” hace referencia al conocimiento del valor estudiado tras la campaña. De igual manera se estudian las ventajas.

Tanto las ventajas como los valores anteriores y transmitidos se recogen en un mismo momento en el tiempo que tiene como eje central la campaña de comunicación interna que se ha puesto en marcha. Las preguntas se refieren a “antes de la campaña” y “después de la campaña realizada”. Los valores se recogen en una respuesta binaria “sí/no”. El sentimiento de pertenencia se recoge en una escala creciente de cinco posiciones (muy poco, poco, neutro, mucho y totalmente).

Como podemos observar en la **Tabla 4** la mayor parte de los valores medios en el “valor transmitido” es superior al valor medio en el “valor anterior” menos en algunos casos como en “ética profesional y sostenibilidad” en todos los países; en “liderazgo” en México; y en “orientación al cliente” en Portugal, donde no se contrastaría nuestro primer objetivo.

Como paso siguiente hay que comprobar si las diferencias de las medias entre el valor anterior y el valor transmitido son realmente distintas. Vamos a tomar la muestra global para no complicar excesivamente el análisis. Incluiremos todos los valores menos el de “ética profesional y sostenibilidad” que no se contrasta en ningún país. Como hemos señalado antes, esta prueba se realiza con la Prueba de McNemar (ver tabla 4).

Como podemos observar en la tabla 4, en todos los casos las diferencias de medias son significativamente distintas para un nivel de confianza del 95%. Un análisis similar se realiza para contrastar el objetivo segundo con las ventajas transmitidas versus la percepción de ventajas anteriores. Podemos observar los valores medios en la **Tabla 5**.

Tabla 4. Valores medios de la transmisión vs valores anteriores

Valores transmitidos vs anteriores	PAÍS			PRUEBA DE MCNEMAR
	ARGENTINA	PORTUGAL	MÉXICO	
	Media	Media	Media	
Dinamismo transmitido	,90	,91	,79	.000
Dinamismo anterior	,80	,88	,74	
Fortaleza transmitido	,92	,93	,84	.000
Fortaleza anterior	,84	,88	,83	
Liderazgo transmitido	,95	,92	,88*	.000
Liderazgo anterior	,90	,86	,89*	
Innovación transmitido	,91	,88	,85	.000
Innovación anterior	,84	,84	,83	
Orientación cliente transmitido	,91	,89*	,82	.000
Orientación cliente anterior	,84	,90*	,75	
Ética profesional y sost. transmitido	,91*	,86*	,86*	.000
Ética profesional y sost. anterior	,92*	,90*	,90*	

*En estos casos no se cumple el objetivo 1.

Tabla 5. Valores medios de las ventajas transmitidas vs ventajas anteriores

Ventajas transmitidas vs anteriores	PAÍS			PRUEBA DE MCNEMAR
	ARGENTINA	PORTUGAL	MÉXICO	
	Media	Media	Media	
Ventaja líder transmitida	,95	,93	,90	.000
Ventaja líder anterior	,78	,77	,74	
Vent. desarrollo transmitida	,85	,78	,77	.000
Vent. desarrollo anterior	,75	,71	,75	
Vent. formación transmitida	,86	,76	,77	.000
Vent. formación anterior	,71	,70	,71	
Vent. reconocimiento transmitida	,81	,71	,67*	.000
Vent. reconocimiento anterior	,76	,69	,70*	
Vent. proyección transmitida	,81	,86	,72	.000
Vent. proyección anterior	,57	,64	,61	
Vent. conciliación transmitida	,78	,67	,67	.000
Vent. conciliación anterior	,63	,53	,59	

*En estos casos no se cumple el objetivo 2.

Las diferencias entre la percepción de las ventajas después de la campaña, es decir, las ventajas transmitidas, son mayores que en el caso de los valores. Solamente en un caso, “ventaja reconocimiento” en México el valor de percepción de la ventaja anterior es mayor que el transmitido. Por tanto, podemos decir que nuestro objetivo segundo se confirma en prácticamente todos los casos, hecho que verificamos en la tabla 5 con la prueba de McNemar donde ratificamos la significativa diferencia entre las proporciones de los valores obtenidos.

Por último, de cara a verificar el objetivo 3, pasamos a observar los resultados de la variable “sentimiento de pertenencia” tras implementar la campaña de *employer branding* en los tres países. Veremos los resultados por país en la **Tabla 8**.

48

Tabla 6. Distribución de frecuencias para la variable “sentimiento de pertenencia”

		PAÍS					
		ARGENTINA		PORTUGAL		MÉXICO	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
El proyecto “X” me ha ayudado a sentirme parte de la “marca empleadora”	Algo	110	5,8%	94	6,3%	103	7,8%
	Algo más	227	12,0%	229	15,4%	175	13,3%
	Neutral	347	18,3%	398	26,7%	215	16,3%
	Casi totalmente	541	28,5%	467	31,3%	380	28,9%
	Totalmente	673	35,5%	303	20,3%	443	33,7%
		1.898	100,0%	1.491	100,0%	1.316	100,0%

Como podemos observar en la **Tabla 6**, en todos los países el porcentaje acumulado de los empleados que han percibido una importante mejora del sentimiento de pertenencia hacia la marca que los emplea supera el 60% de las respuestas en el caso de Argentina y México; quedándose por debajo Portugal con un 51,6%.

Como resumen podemos observar que el objetivo 1 se contrasta parcialmente exceptuando el caso del valor “ética profesional y sostenibilidad”, más ampliamente se contrasta el objetivo 2 y, respecto al objetivo 3 se contrasta en todos los países sin excepción.

Aparte de alcanzar los objetivos, se observaron también algunas variables de control de la eficacia de la campaña puesta en marcha

que creemos merece la pena mencionar. Por una parte se midió el incremento del conocimiento de los empleados de las ventajas que les ofrecía la compañía y por otro la mejora del diálogo con los superiores y el equipo en el que trabajaban. Ambos conceptos tuvieron igualmente resultados positivos como vemos en la **Tabla 7**.

Tabla 7. Distribución de frecuencias para la variable “conocer mejor las ventajas”

		PAÍS					
		ARGENTINA		PORTUGAL		MÉXICO	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
El lanzamiento de “X” ha hecho que conozca mejor las ventajas de trabajar en “marca empleadora”	Algo	71	3,7%	58	3,9%	52	4,0%
	Algo más	328	17,3%	321	21,5%	221	16,8%
	Neutral	279	14,7%	354	23,7%	246	18,7%
	Casi totalmente	707	37,2%	596	40,0%	494	37,5%
	Totalmente	512	27,0%	162	10,9%	303	23,0%

Para la variable “conocer mejor las ventajas” podemos observar que el porcentaje de encuestados que afirman haber experimentado una importante mejora en el conocimiento de las ventajas, supera en todos los países el 50%, situándose en el caso de Argentina casi en el 65%.

Tabla 8. Distribución de frecuencias para la variable “diálogo”

		PAÍS					
		ARGENTINA		PORTUGAL		MÉXICO	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
El proyecto “X” me ha servido para dialogar con mi jefe y con mi grupo de trabajo	Algo	186	9,8%	183	12,3%	318	24,2%
	Algo más	198	10,4%	171	11,5%	170	12,9%
	Neutral	632	33,3%	697	46,7%	342	26,0%
	Casi totalmente	515	27,1%	345	23,1%	283	21,5%
	Totalmente	367	19,3%	95	6,4%	203	15,4%

En el caso de la variable “diálogo”, los valores son algo inferiores, situándose el mínimo en el 29.9% de Portugal, frente al 36.9% de México y el 46.4% de Argentina.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

El estudio presentado constituye una oportunidad excepcional para analizar una campaña de *employer branding* puesta en marcha por una organización española, innovadora actividad que todavía se encuentra en un estado muy incipiente en nuestro país. Así pues, gracias a esta investigación hemos podido entender con más detalle el proceso de construcción de una marca empleadora, viendo cómo se comportan diferentes variables seleccionadas como relevantes en la literatura.

En primer lugar, tras la realización del estudio podemos afirmar que las ventajas y valores esenciales sobre los que una organización quiera fundamentar la construcción de su marca como empleador, son susceptibles de ser transmitidos mediante una campaña de comunicación interna, tal y como sugiere la literatura consultada.

De manera global, los valores medios de transmisión de los valores y ventajas mediante la campaña son bastante uniformes en los tres países, lo cual parece indicar un buen nivel de adaptación. Sin embargo es cierto que aparecen ligeras diferencias en la comparativa por países. Así, respecto al grupo de valores podemos comentar que es Argentina el país en el que se producen los mayores incrementos, seguido de México y por último Portugal. En el caso de las ventajas, los resultados indican que igualmente es Argentina el país con mejores puntuaciones, seguido ahora por Portugal y con México en tercer lugar.

No obstante, el análisis de estos resultados nos hace pensar no tanto en un patrón marcado por el orden o nivel de puntuaciones, sino en la necesidad de obtener buenos resultados en los dos grupos de variables, es decir tanto en valores como en ventajas, de manera simultánea. A la par, debemos reconocer que el porcentaje de individuos que manifiestan tener un nivel elevado o muy elevado de sentimiento de pertenencia en el caso de Argentina y México (según tabla 6, 64% y 62%, respectivamente) es ligeramente superior al caso de Portugal, con un 51%. Esta pequeña desviación a la baja, creemos que está motivada por el factor tiempo, comentado con anterioridad, ya que la implantación de la organización en Portugal es algo más reciente que en los otros dos países (nueve años frente a once).

Como se plantea en la literatura sobre la materia (Backhaus y Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Fernández et al., 2013) un sentimiento de pertenencia fuerte hacia la marca del empleador hace una marca más fuerte. Esa identificación entre la marca y el empleado es un elemento esencial, se trata de un factor emocional clave que provoca que el empleado tome a su compañía con mayor responsabilidad porque lo que le pase a ella es “casi” como si le pasara al él mismo. La fortaleza que surge de este fenómeno es de indudable valor para la marca empleadora. En el caso que nos ocupa se pone de manifiesto que la consecución de mejoras en el conocimiento de valores, ventajas y grado de sentimiento de pertenencia, en todos los países, aparece de manera simultánea.

La principal limitación de nuestro estudio proviene de que, aunque hemos tenido la oportunidad de acceder a un caso paradigmático de construcción de la marca del empleador -una empresa multinacional del sector financiero español-, en tres países distintos y además, hemos tenido la posibilidad de trabajar con grandes muestras de empleados elegidos aleatoriamente (lo que arroja unos márgenes de error más que adecuados); somos conscientes de que estamos estudiando un caso determinado que quizás no se reproduzca en compañías de otros sectores y otra idiosincrasia.

Por último y respecto a las implicaciones en la gestión, nuestras conclusiones pueden ayudar, desde la perspectiva de la aplicación de estos conocimientos desarrollados al mundo de la empresa, a los decisores encargados de la construcción de la marca del empleador a tener no sólo una guía interesante de actuación sino también a tener en cuenta aspectos que hasta ahora no se habían contrastado fehacientemente en la literatura del *employer branding*. El control de los resultados debe apuntar hacia una mejora en el grado de sentimiento de pertenencia del empleado. Si esto no se produce, se debe plantear que los mensajes utilizados en los mecanismos persuasivos no han transmitido adecuadamente los valores y ventajas de la compañía, elementos que habría que medir y controlar igualmente. Somos conscientes de que los valores y ventajas que se han considerado en nuestro estudio no tienen por qué adaptarse completamente a todo tipo de compañías, sin embargo, al haber sido obtenidos a través de un estudio cualitativo muy amplio que implicaba tanto agentes internos como externos a la compañía, si creemos que puede ser un guía útil que se puede aplicar a casos similares.



En el caso de los mecanismos de comunicación persuasiva debe existir una adaptación total a los códigos de comunicación de la compañía particular que vaya a aplicar el proceso de *employer branding* y, sobre todo, como hemos dicho antes, deben garantizar la correcta transmisión tanto de valores como de ventajas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, nº 3, p. 185-206.
- Aggerlom, H.K; Andersen, S.E. & Thomsen, C. (2011). "Conceptualising employer branding in sustainable organisations". *Corporate Communications*, Vol. 16, nº 2 , p. 105-123.
- Ashforth, B.E. y Mael, F. (1989). Social Identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14 No 1, pp. 20-39.
- Asif, S. & Sargeant, A. (2000). "Modelling internal communications in the financial services sector", *European Journal of Marketing*, vol. 34, nº 3/4, p. 299.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, vol. 9, nº. 4/5, p. 501.
- Barrow, S & Mosley, R. (2005). The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. Editorial Chichester, England.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, nº 3, p. 201.
- Clake, R. (2007). One-stop guide to employer branding. Edited by UK's Chartered Institute of Personnel and Development. London.
- Crozier, A. (2002). "Build Your Employer Brand from the Inside Out". Bulletin of the International Association of Business Communicators. <http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0708/Crozier.htm>
- Davis, P. & Eisele, M. (2007). The view from inside: people Power through Internal Marketing. *Journal of Integrated Communications*, Vol. 2007, p. 47-54.
- Diskien, D. & Goštautas, V. (2010). "Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction", *Current Issues of Business & Law*, Vol. 5, nº. 2, p. 295-319.
- Edwards, M. R. (2010). "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel Review*, Vol. 39, nº 1, p. 5-23.
- Ferdous, A. S. (2008). "Integrated internal marketing communication (IIMC)". *Marketing Review*, Vol. 8, nº 3, p. 223-235.
- Fernandez, S., Blasco, F., Gavilán, D. & Avello, M. (2013), "Commitment to the Employer Brand: Developing a Measurement Tool", Academy of Marketing 8th Global Brand Conference, Oporto.

- Gavilan, D., Avello, M., Blasco, F., & Fernandez, S. (2013), "Living and Loving the Employer Brand: The Role of Employer Brand Experience on Affective Commitment", 42nd European Marketing Academy Annual Conference, Estambul.
- Heilmann, P.; Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). "Employer branding in power industry". *International Journal of Energy Sector Management*, Vol. 7.2, p. 283-302.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Kapoor, V. (2010). "Employer branding: A study of its relevance in India". *IUP Journal of Brand Management*, vol. 7 (1), p. 51-75.
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, Vol. 75, July, p. 35-52.
- Mosley, R. (2007). "Customer experience, organisational culture and the employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, n° 2, p.123.
- O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J. (2000). "Unlocking the hidden value in organizations", *Employment Relations Today*, Vol. 27, n° 2, p. 63.
- Osborne, R. (1996). "Strategic Values; The Corporate Performance Engine", *Business Horizons*, Vol. 39, Sept/Oct, p.41-48.
- Sullivan, J. (2004) "The 8 Elements of a Successful Employment Brand [ER Daily, 23 de Febrero]". <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Whan Park, C., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010) "Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers", *Journal of Marketing*, Vol. 74, n° 6, p. 1-17.

NOTAS

1. Autora de contacto: Facultad de Comercio y Turismo; Universidad Complutense de Madrid; Avda. Filipinas, 3; 28003- Madrid; España.





Isabel de Sivatte¹
Universidad de Castilla-
La Mancha
 isabel.desivatte@uclm.es

¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados?



Fátima Guadamillas
Universidad de Castilla-
La Mancha
 fatima.guadamillas@uclm.es

To what extent do work-life practice availability and work-family culture diminish employees' work-family conflict?

I. ¿INTERESA REDUCIR EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA DE LOS EMPLEADOS? ¿CÓMO HACERLO?

Numerosas investigaciones se han centrado en el estudio del conflicto trabajo-familia de los trabajadores. Este se refiere a las dificultades que experimentan los empleados para poder ocuparse adecuadamente de sus responsabilidades profesionales y sus quehaceres familiares y personales. Este indicador es importante porque cuando es elevado, las investigaciones encuentran en su mayoría que afecta a otros aspectos relevantes para el trabajador y para la organización. Concretamente, numerosos estudios han encontrado que el conflicto trabajo-familia implica una disminución



RESUMEN DEL ARTÍCULO

¿Se consigue a través de la oferta de medidas de conciliación que los empleados tengan un menor conflicto trabajo-familia? ¿Ayuda que la cultura sea favorable hacia la conciliación? Damos respuesta a estas preguntas analizando las encuestas contestadas por 480 empleados que trabajan en España. Los resultados nos permiten concluir que cuantos más programas de flexibilidad laboral ofrecen las empresas y, sobre todo, cuando el jefe directo de cada trabajador le apoya en sus esfuerzos para compatibilizar trabajo y familia, el conflicto trabajo-familia del empleado es menor.

EXECUTIVE SUMMARY

Does the availability of work-life programs contribute to a lower employee work-family conflict? Does a family-friendly culture help? We respond to these questions by analyzing 480 surveys answered by employees working in Spain. The results allow us to conclude that companies that offer more flexibility programs and, especially, when each employee's direct supervisor supports him/her in his/her efforts to balance work and family, the employee's work-family conflict is diminished.

de la satisfacción laboral del empleado, un incremento de su deseo de dejar la empresa y de sus niveles de estrés o depresión, entre otros aspectos (Kossek y Ozeki, 1998; Allen et al., 2001; Sánchez-Vidal et al., 2011; Steinmetz et al., 2008).

Si como vemos, el conflicto trabajo-familia repercute negativamente en el empleado y, consecuentemente, en la organización, parece recomendable que las organizaciones lleven a cabo acciones destinadas a aliviarlo. En respuesta a estas dificultades algunas organizaciones han comenzado a ofrecer lo que se conoce como medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal².

Algunas de estas medidas se denominan *prácticas flexibles* e incluyen iniciativas como la flexibilidad horaria (los horarios de entrada y salida son flexibles), el teletrabajo, la posibilidad de reducir la jornada o la posibilidad de ausentarse unas horas al día y recuperarlas en otra ocasión. Otro tipo de medidas de conciliación consisten en *servicios para ayudar al cuidado de los familiares* de los empleados (p.ej. permisos de maternidad/paternidad más extensos que los requeridos por ley, guarderías dentro o fuera de la empresa, financiación para sufragar gastos de guardería). Adicionalmente, algunas empresas ofrecen *formación en materia de conciliación* como cursos sobre gestión del tiempo, gestión de la diversidad, etc. (clasificaciones y listados de medidas de conciliación pueden encontrarse en de Luis et al., 2002; Chinchilla y León, 2007).

Aunque estas medidas son altamente valoradas por los trabajadores, los estudios que han investigado el efecto de su oferta por parte de las organizaciones sobre el conflicto trabajo-familia no son consistentes; algunos estudios encuentran que consiguen disminuir dicho conflicto (Thompson et al., 1999) mientras que otros encuentran que el conflicto ni aumenta ni disminuye (Mennino et al., 2005).

Otro indicador central en estas investigaciones y que puede explicar en parte estos resultados inconsistentes es la cultura trabajo-familia. La idea principal es que aunque la organización ofrezca ciertas medidas de conciliación, es necesario que su cultura trabajo-familia sea favorable hacia las mismas para que el trabajador se sienta libre de usarlas y que, consecuentemente, se consiga reducir el conflicto trabajo-familia. La mayor parte estudios que han examinado el efecto de la cultura trabajo-familia sobre el conflicto

La oferta de medidas de conciliación conseguirá disminuir el conflicto trabajo-familia de los empleados únicamente cuando la cultura de la organización favorezca su equilibrio vida laboral-vida personal

trabajo-familia encuentran que este disminuye gracias a una cultura favorable a la conciliación. Además, las investigaciones que estudian el efecto de la oferta formal de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia conjuntamente, encuentran que esta última tiene mayor influencia que la oferta de programas.

Estos resultados sugieren que la oferta de medidas de conciliación conseguirá disminuir el conflicto trabajo-familia de los empleados únicamente cuando la cultura de la organización favorezca el equilibrio vida laboral-vida personal de los empleados. Con la investigación que presentamos en este artículo pretendemos comprobar si esto es así utilizando una muestra de 480 empleados de distintas empresas que operan en España. Concretamente queremos contestar a las siguientes cuestiones:

1. ¿La oferta de medidas de conciliación está relacionada con un menor conflicto trabajo-familia de los empleados?
2. Que la cultura sea favorable o desfavorable hacia la conciliación, ¿influye en la relación entre oferta de medidas de conciliación y conflicto trabajo-familia?

Para contestar estas preguntas hemos estructurado las distintas secciones como sigue. En primer lugar, argumentaremos las posibles respuestas a estas cuestiones basándonos tanto en razonamientos conceptuales como en los resultados de investigaciones previas. A continuación, describiremos la muestra utilizada, los indicadores medidos, las técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos y los resultados obtenidos. Finalizaremos el trabajo con las principales lecciones que podemos extraer de esta investigación que pueden resultar de interés para ayudar a directivos y empresarios a reducir el conflicto trabajo – familia de los empleados.

2. ¿LA OFERTA DE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DISMINUYE EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA DE LOS EMPLEADOS?

La primera cuestión a la que tratamos de dar respuesta consiste en saber si existe una relación negativa entre la oferta de medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal por parte de la empresa y el conflicto trabajo-familia de los empleados. Como hemos señalado, el conflicto trabajo-familia es importante para los empleados. Se refiere al conflicto existente entre las demandas a las que está expuesto un individuo que provienen de los ámbitos laboral y familiar y que pueden ser, en algunos aspectos, mutuamente

PALABRAS CLAVE

Medidas de conciliación, Cultura trabajo-familia, Conflicto trabajo-familia, Análisis de moderación, España

KEY WORDS

Work-life programs, Work-family culture, Work-family conflict, Moderation analysis, Spain

incompatibles (Greenhaus y Beutell, 1985). Las investigaciones han determinado que es una variable bidireccional. Es decir, el trabajo puede interferir en la vida familiar (a esta variable se la denomina conflicto trabajo-familia) pero también las responsabilidades familiares pueden interferir con las profesionales (en este caso se denomina conflicto familia-trabajo). Ambas direcciones del conflicto pueden verse influenciadas por algunos aspectos que provienen del trabajo (p.ej. el número de horas dedicadas al trabajo, las horas extras realizadas, la rigidez del horario laboral) y por otros que provienen de la vida familiar (p.ej. que la pareja trabaje, el número de hijos y sus edades, los mayores dependientes a cargo del trabajador). Varias investigaciones y, destacadamente, una que revisa 60 estudios que analizan las causas del conflicto trabajo-familia (Bryon, 2005) han encontrado que los factores que provienen del ámbito laboral tienen mayor influencia sobre el conflicto trabajo-familia que sobre el conflicto familia-trabajo. Por ello, en esta investigación estudiaremos la influencia de la oferta de medidas de conciliación por parte de la organización, variable que emana claramente del ámbito organizativo, sobre el conflicto trabajo-familia (y no sobre el conflicto familia-trabajo).

Como hemos mencionado previamente, el conflicto trabajo-familia de los empleados es relevante para la organización ya que cuando este es menor, mejoran aspectos importantes como la satisfacción laboral o el nivel de estrés de los trabajadores. En este estudio planteamos que cuando la organización ofrece medidas de conciliación, puede aliviar parte de los conflictos que ocurren entre el ámbito laboral y el familiar/personal de sus empleados. Por ejemplo, cuando el empleado tiene cierta flexibilidad para seleccionar su horario de entrada y salida, es probable que le sea más fácil adaptarse al horario de otros miembros de su familia. O si se le permite ausentarse del trabajo en determinados momentos del día, podrá atender a las necesidades puntuales de sus familiares con más facilidad y tranquilidad. Así, el acceso a ciertas medidas de conciliación puede contribuir a que algunas demandas que emanan del ámbito laboral interfieran en menor medida en la vida privada del empleado logrando que disminuya su conflicto trabajo-familia.

Es importante resaltar que no todos los empleados se acogen a las medidas de conciliación que ofrecen sus organizaciones. Dicho de otra forma, *oferta* de medidas no equivale a *uso* de medidas (McDonald et al., 2005). En esta investigación nos centramos en la

oferta de medidas debido a que es un indicador claro del esfuerzo que hace la empresa para ayudar a sus empleados a gestionar sus actividades dentro y fuera de la organización. El uso de medidas, en cambio, depende en menor medida de la empresa y más de la decisión de los trabajadores.

Aunque conceptualmente parece razonable que una mayor disponibilidad de medidas de conciliación en la organización pueda contribuir a reducir el conflicto trabajo-familia, los estudios que han examinado esta relación analizando cuestionarios contestados por empleados, no siempre alcanzan este resultado. Algunas investigaciones han encontrado que la oferta de una o varias medidas de conciliación contribuye a disminuir el conflicto trabajo-familia (Thompson et al., 1999; Allen, 2001; de Sivatte y Guadamillas, 2013); sin embargo, otros estudios encuentran que la oferta de medidas no surge efecto sobre el conflicto (Thompson y Prottas, 2005; Mennino et al., 2005) y aún otros muestran que ciertas medidas de conciliación disminuyen el conflicto y otras no (Shockley y Allen, 2007; Anderson et al., 2002).

3. IMPORTANCIA DE LA CULTURA TRABAJO-FAMILIA EN LA DISMINUCIÓN DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA

La segunda cuestión a la que tratamos de dar respuesta puede contribuir a explicar estos resultados contradictorios encontrados en investigaciones previas. Sugerimos que cuando la cultura trabajo-familia de la organización sea favorable hacia el equilibrio trabajo-vida privada de los empleados, ocurrirá la relación inversa entre oferta de medidas y conflicto trabajo-familia. Cuando la cultura sea desfavorable, la relación entre la oferta de medidas y el conflicto, no ocurrirá.

La cultura trabajo-familia consiste en “los supuestos, creencias y valores compartidos referentes al grado en que la organización apoya y valora la integración del trabajo y vida familiar de los empleados” (Thompson et al., 1999). Varias investigaciones han encontrado que esta variable está compuesta por las siguientes dimensiones:

1. El apoyo del jefe inmediato hacia la integración trabajo-familia de sus subordinados (lo denominamos en este trabajo *apoyo del supervisor*).
2. El apoyo de los directivos y mandos medios de la empresa hacia la integración trabajo-familia de los empleados (lo denominamos *apoyo de los managers*).



3. Las consecuencias sobre la carrera de los trabajadores que se acogen a las medidas de conciliación y la dedicación horaria que exige la empresa a sus empleados (lo denominamos *consecuencias sobre la carrera*).

La primera dimensión se refiere al apoyo y actitud del jefe directo de cada empleado cuando este utiliza alguna medida de conciliación o procura, en general, compatibilizar sus responsabilidades profesionales y personales. Dicho apoyo puede consistir en aspectos como organizar los horarios para que el empleado pueda conciliar o permitirle teletrabajar parte del tiempo. En numerosas organizaciones, aunque habitualmente es el departamento de recursos humanos el que se ocupa de desarrollar las medidas de conciliación que adopta la empresa, el jefe inmediato de cada trabajador suele ser el responsable de que este pueda utilizarlas o no (Eaton y Bailyn, 2000). Por lo tanto, resulta importante medir dicho apoyo.

En general, el comportamiento de los directivos es uno de los factores más relevantes en la creación y modelado de la cultura empresarial (Nadler y Tushman, 1988; Schein, 1992). En el caso concreto de la cultura trabajo-familia, dicho comportamiento también ejerce una influencia significativa. La consideración de las responsabilidades personales y familiares de los empleados es un parámetro novedoso de la gestión empresarial que empieza a tenerse en cuenta en los últimos años. Por ello, para que sea tenida en cuenta, debe verse apoyada por la parte alta de la jerarquía empresarial (Bailyn, 2006). Son los directivos y mandos medios los que animan o desaniman a los empleados a acogerse a las distintas modalidades de conciliación (MacDonald et al., 2005). Por ello estas actitudes las medimos en la segunda dimensión de la cultura trabajo-familia.

Las consecuencias negativas que puede sufrir el desarrollo profesional de los empleados que se acogen a las medidas de conciliación o que dedican demasiado tiempo a sus obligaciones personales es un aspecto fundamental que los empleados valoran a la hora de acogerse a medidas de conciliación, y por eso se recoge en la tercera dimensión. Un número considerable de empresas todavía funcionan bajo el supuesto de que la presencia del empleado en el centro de trabajo y el tiempo que dedica a la actividad laboral son indicadores de su contribución, de su compromiso con la organización e incluso de su eficiencia



(Thompson et al., 1999; Eaton y Bailyn, 2000; Bailyn, 2006). Cuando estas asunciones prevalecen en las organizaciones, el empleado que se acoge a las medidas de conciliación, sobre todo las que ejercen cierta influencia sobre el horario de trabajo o sobre la flexibilidad laboral, puede verse limitado en su carrera profesional en la empresa (McDonald et al., 2005). Medimos esta tercera dimensión en nuestra investigación.

Consideramos que cuando la cultura es favorable a la conciliación (es decir, cuando los managers y supervisores directos apoyan a los empleados que la ejercen y no se limita su desarrollo profesional), la oferta de medidas de conciliación conseguirá disminuir el conflicto trabajo-familia. En cambio, cuando la cultura sea desfavorable, la oferta de medidas no tendrá influencia sobre el conflicto trabajo-familia. La mayoría de los estudios que han analizado la influencia de la cultura trabajo-familia sobre indicadores de resultado como el conflicto trabajo-familia (pero también sobre otras como el compromiso del empleado, su satisfacción laboral, su intención de dejar la empresa o el estrés) concluyen que ejerce una influencia positiva (Anderson et al., 2002; Mennino et al., 2005; Thompson et al., 1999; Allen, 2001; Dikkers et al., 2007; Grandey et al., 2007; Shockley y Allen, 2007; Major et al., 2008). Teniendo en cuenta este efecto claro y contundente de la cultura trabajo-familia sobre estos resultados a nivel del trabajador, puede ocurrir que sea la cultura el factor clave para explicar por qué en algunos casos la disponibilidad de medidas de conciliación disminuye el conflicto trabajo-familia y en otros no. Se conseguirá dicha disminución cuando la cultura sea favorable y no se alcanzará cuando sea desfavorable. Como sugieren algunos investigadores, la mera oferta de medidas de conciliación no es siempre suficiente para obtener los resultados deseados (Shockley y Allen, 2007), haciéndose necesario que la cultura sea favorable a la conciliación. Esta cuestión de investigación se ha comprobado en muy escasas ocasiones (p.ej. Shockley y Allen, 2007) y nunca utilizando una muestra de empleados contratados en España, según nuestra revisión de estos estudios. En oposición a lo que planteamos en nuestro estudio, la investigación mencionada (Shockley y Allen, 2007) encuentra que la cultura trabajo-familia no influye sobre la relación entre la oferta de dos medidas de conciliación (la flexibilidad horaria y el teletrabajo) y el conflicto trabajo-familia.

4. EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA EN ESPAÑA

Los datos utilizados para comprobar las cuestiones de investigación provienen de las respuestas a una encuesta que se distribuyó en el 2008 a 1.590 empleados de distintas empresas. 480 personas contestaron a la encuesta. En la mayoría de los casos, para acceder a los trabajadores, nos pusimos en contacto con los directivos de las empresas en las que trabajan. Estos directivos accedieron a que distribuyésemos la encuesta a toda o parte de su plantilla. La mayoría de encuestas se distribuyeron a los empleados enviando un correo electrónico que incluía un enlace a la página web donde estaba alojada.

Los empleados de la muestra son trabajadores por cuenta ajena y su trabajo les permite tener cierta flexibilidad. 415 de los 480 indican la empresa en la que trabajan por lo que sabemos que pertenecen a 50 empresas distintas, como mínimo. Estos empleados trabajan en 10 sectores diferentes que ordenados de mayor a menor representación en la muestra son: desarrollo de software, banca, seguros, servicios urbanos, comercio al por mayor, industria, servicios empresariales, TIC, transporte y comercio al por menor. En la **Tabla 1** se muestran las principales características de la muestra.

Tabla 1. Características de la muestra

SEXO	59,7% hombres / 40,3% mujeres
EDAD MEDIA	37,6 años
ESTADO CIVIL	75,6% casado o en pareja / 24,4% otra situación
ENCUESTADOS CON HIJOS	56% tienen hijos
ENCUESTADOS CON MAYORES DEPENDIENTES	7,5% conviven con mayores dependientes
ANTIGÜEDAD MEDIA EN LA EMPRESA	9,26 años
HORARIO SEMANAL MEDIO	45 horas
CATEGORÍA LABORAL	27,6% directivos y mandos medios / 72,4% sin subordinados

Para seleccionar las medidas de conciliación que hemos incluido en el estudio, hemos tenido en cuenta las medidas estudiadas en otras investigaciones y la valoración de los empleados de dichas medidas

reseñada en algunos estudios (Haar y Spell, 2004; Rodgers, 1992). Además, hemos realizado varias entrevistas a empleados y responsables de recursos humanos quienes nos han informado sobre las medidas de conciliación que consideran más importantes y eficaces. Dichas entrevistas e investigaciones pusieron en relieve que, desde el punto de vista del empleado, la conciliación de las obligaciones profesionales y personales hace referencia, sobre todo, al tiempo dedicado al trabajo y a la flexibilidad que tiene cada uno para llevarlo a cabo, y se experimentan, sobre todo, de forma cotidiana. Por ello, las medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, examinadas en esta investigación, forman parte de uno de los tipos de medidas de conciliación que considerábamos al principio de este trabajo, las *prácticas flexibles*. Son medidas que o bien disminuyen el tiempo de trabajo del empleado (reducción de la jornada, días de libre disposición), le aportan flexibilidad temporal o espacial (flexibilidad horaria, posibilidad de ausentarse, jornada intensiva, vacaciones flexibles, teletrabajo) o limitan la hora de salida del centro de trabajo (límite horario en la celebración de reuniones). Estas forman parte de las medidas de conciliación más valoradas por los trabajadores.

Para medir la cultura trabajo-familia hemos utilizado cuestiones incluidas en 3 escalas (Allen, 2001; Thompson et al., 1999; de Sivatte y Guadamillas, 2012). Las dos primeras se han utilizado ampliamente en otras investigaciones (p.ej. Behson, 2002; Major et al., 2008; Valcour et al., 2011) y la tercera es una adaptación de las dos primeras al ámbito español. Nuestra escala comprende 5 cuestiones que miden el *apoyo del supervisor* (p. ej. “Mi jefe muestra una actitud comprensiva hacia las dificultades que tengo para equilibrar mi vida laboral y personal”), 5 que miden el *apoyo de los managers* (p. ej. “La alta dirección tiene una opinión favorable hacia la normativa legal en materia de integración trabajo familia - p. ej. Permiso de paternidad, reducción de la jornada) y 11 que miden las *consecuencias sobre la carrera* (p. ej. “Los empleados que hacen uso de la reducción de la jornada, tienen menos posibilidades de ascender que los demás”)³. Finalmente, para medir el conflicto trabajo-familia hemos solicitado que se valoren dos cuestiones: “Mi trabajo me mantiene alejado de la familia más tiempo del que yo quisiera” y “Me pierdo algunas actividades familiares debido al tiempo que debo dedicar a mis responsabilidades laborales”.

En la **Tabla 2** se muestran las medias, las desviaciones estándar y las correlaciones entre los indicadores del estudio. Las correlaciones muestran que existe una asociación negativa y moderada entre la oferta de medidas de conciliación, el apoyo del jefe y de los managers hacia la conciliación con el conflicto trabajo-familia. La relación entre el conflicto y las consecuencias sobre la carrera es positiva debido a que esta dimensión de la cultura está medida de manera contraria respecto a las otras 2 dimensiones culturales. Valores elevados de apoyo del jefe y de los managers representan una cultura favorable hacia la conciliación. En cambio, valores altos de las consecuencias sobre la carrera indican que la cultura es desfavorable hacia la conciliación.

Tabla 2. Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre indicadores

VARIABLE	MEDIA	DESV. TÍPICA	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexo (0 hombre, 1 mujer)	0,4	0,49								
2. Número de hijos	1,02	1,11	-0,11*							
3. En pareja (0 no convive en pareja, 1 convive en pareja)	0,76	0,43	-0,10*	0,41*						
4. Antigüedad	9,26	9,05	-0,06	0,25*	0,12*					
5. Oferta de medidas de conciliación ^a	3,42	0,9	-0,11*	-0,01	0,06	-0,18*				
6. Apoyo del supervisor ^a	3,56	1,12	-0,00	-0,00	-0,00	-0,14*	0,62*			
7. Apoyo de los managers ^a	3,34	1,08	-0,11*	-0,00	0,03	-0,22*	0,73*	0,74*		
8. Consecuencias sobre la carrera ^a	2,89	0,97	0,06	0,02	-0,01	0,14*	-0,55*	-0,59*	-0,66*	
9. Conflicto trabajo-familia ^a	3,16	1,22	-0,10*	0,14*	0,15*	-0,03	-0,34*	-0,43*	-0,37*	0,44*

*p<0,05
^a Indicadores valorados de 1 a 5.

Para contrastar la primera cuestión de investigación hemos utilizado el análisis de regresión. La segunda cuestión también se

comprueba realizando regresiones y, en este caso, introduciendo términos de interacción entre cada una de las 3 dimensiones de la cultura trabajo-familia y la oferta de medidas de conciliación. En todos los modelos de regresión calculados hemos introducido cuatro variables de control que pueden explicar el conflicto trabajo-familia: el sexo del trabajador, el número de hijos que conviven con él, si convive en pareja o no y su antigüedad en la empresa. En principio, esperamos que las mujeres, las personas con un mayor número de hijos, los que están en pareja y los que tienen menos antigüedad en la empresa tendrán un mayor conflicto entre sus responsabilidades laborales y privadas.

En la **Tabla 3** mostramos los resultados del estudio. La primera cuestión de investigación se corrobora (ver Modelo 1). Cuando las empresas ofrecen un mayor número de medidas de conciliación a sus empleados, el conflicto que estos viven entre sus responsabilidades laborales y familiares es menor. Por lo tanto, la respuesta a la primera pregunta que nos planteábamos es afirmativa.

Aunque no hemos planteado ninguna cuestión de investigación sobre la relación directa entre la cultura trabajo-familia y el conflicto vida laboral-vida personal, hemos introducido este indicador en las regresiones a causa de su importancia en este ámbito de estudio (ver Modelo 2, Tabla 3). Los resultados muestran que 2 de las 3 dimensiones culturales están relacionadas con el conflicto. Concretamente, el apoyo del jefe inmediato al equilibrio trabajo-familia de sus subordinados está relacionado con un menor conflicto trabajo-familia. Asimismo, cuando se limita el desarrollo profesional de los empleados que hacen uso de las medidas de conciliación su conflicto trabajo-familia es mayor. Sin embargo, la actitud favorable de los directivos hacia las responsabilidades familiares de los empleados no guarda relación con el conflicto trabajo-familia de los empleados de nuestra muestra. Por lo tanto, los dos aspectos que guardan una asociación con dicho conflicto son: el apoyo del jefe inmediato y que el desarrollo profesional de los empleados no se vea limitado cuando se acogen a ciertas medidas de conciliación como la flexibilidad horaria, el teletrabajo o la jornada intensiva. Otro aspecto que cabe destacar de este segundo modelo es que la influencia del apoyo del jefe y de las consecuencias sobre la carrera sobre un menor conflicto trabajo-familia es mayor que la ejercida por la oferta formal de medidas de conciliación ya que al introducir



estos indicadores culturales en la ecuación de regresión, la oferta de medidas deja de tener efecto sobre el conflicto.

Nuestra segunda cuestión de investigación se cumple para el apoyo del jefe pero no se cumple para las otras dos dimensiones de la cultura trabajo-familia (ver Tabla 3, Modelos 3 al 6). Cuando el apoyo del jefe es elevado, favorable a los esfuerzos que realizan sus subordinados para equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, la asociación entre la disponibilidad de medidas de conciliación y un menor conflicto trabajo-familia es mayor que cuando el apoyo del jefe es menor. Este resultado se observa en el coeficiente de regresión significativo de la multiplicación entre la oferta de medidas y el apoyo del jefe (Modelo 3, Tabla 3). También se observa en la diferencia de pendientes en la **Figura 1**. Esta figura muestra que cuando el apoyo del supervisor es más favorable a la conciliación, la relación oferta de medidas de conciliación – conflicto es negativa mientras que cuando el apoyo del supervisor es más desfavorable a la conciliación, no hay relación entre la oferta de medidas y el conflicto. En el Modelo 6, Tabla 3 se confirma la importancia del apoyo del supervisor. En esta ecuación en la que se han introducido todas las variables e interacciones posibles entre ellas, a pesar de su complejidad, la interacción (multiplicación) entre la oferta de medidas y el apoyo del supervisor sigue siendo estadísticamente significativa. Esto confirma que gracias al apoyo del supervisor hacia la conciliación de sus empleados, una mayor oferta de medidas de conciliación por parte de la empresa está relacionada con un menor conflicto trabajo-familia.

Finalmente, un mayor apoyo de los directivos y mandos medios o menos limitaciones ejercidas sobre la carrera de los empleados que usan las medidas no modifican la relación entre la oferta de medidas de conciliación y un menor conflicto trabajo-familia (Modelos 4 y 5, Tabla 3). Por lo tanto, seguramente, el resultado más relevante de este estudio consiste en saber que el apoyo del jefe directo hacia la conciliación de sus subordinados determina la relación entre la oferta de medidas de conciliación y un menor conflicto trabajo-familia.

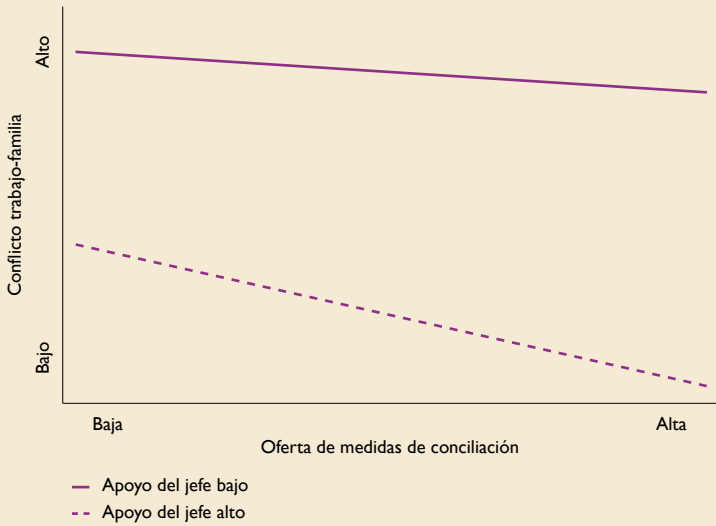
Aunque las variables de control introducidas en las ecuaciones no son el objeto principal de nuestro estudio, cabe resaltar que 3 de ellas se comportan como esperábamos: un mayor número de hijos y el convivir en pareja muestran una relación positiva con el conflicto trabajo-familia mientras que la antigüedad tiene una asociación

Tabla 3. Efecto de la oferta de medidas y de la cultura trabajo-familia sobre el conflicto trabajo-familia

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4	MODELO 5	MODELO 6
	b	b	b	b	b	b
1. Sexo	-0,30**	-0,27*	-0,25*	-0,34**	-0,30**	-0,27*
2. Número de hijos	0,11	0,14**	0,13*	0,12*	0,13*	0,14**
3. En pareja	0,37**	0,35**	0,33*	0,37**	0,37**	0,35**
4. Antigüedad	-0,02**	-0,03***	-0,02**	-0,03***	-0,03***	-0,03***
5. Oferta de medidas de conciliación	-0,51***	-0,08	-0,21**	-0,18*	-0,25***	-0,09
6. Apoyo del supervisor		-0,24**	-0,43***			-0,29***
7. Apoyo de los managers		-0,07		-0,41***		-0,05
8. Consecuencias sobre la carrera		0,35***			0,48***	0,33***
9. Oferta de medidas* Apoyo supervisor			-0,12*			-0,13†
10. Oferta de medidas* Apoyo managers				-0,05		0,09
11. Oferta de medidas* Consecuencias carrera					0,02	0,03
R2 Ajustado	0,16***	0,29***	0,25***	0,22***	0,26***	0,29***

Nota: los predictores continuos están centrados.
*** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05; † p<0,10

Figura 1. Efecto de la oferta de medidas sobre el conflicto según el apoyo del supervisor



negativa. Sin embargo, son los hombres, y no las mujeres, de nuestra muestra los que tienen más dificultades para equilibrar las responsabilidades laborales y personales. Curiosamente, aunque podría pensarse que las mujeres tienen un mayor conflicto trabajo-familia, algunos estudios han encontrado que no hay relación entre el sexo y el conflicto (p.ej. Allen, 2001; Thompson et al., 1999; Thompson y Prottas, 2005). Una posible explicación a nuestro resultado es que culturalmente no está bien considerado que los hombres se acojan a las medidas de conciliación, mientras que está relativamente más asumido que las mujeres utilicen algunas de ellas (McDonald et al., 2005).

5. LECCIONES QUE PODEMOS EXTRAER

Los resultados alcanzados en este estudio resultan de interés para los directivos y responsables de recursos humanos de las organizaciones. Los análisis realizados nos permiten llegar a dos conclusiones. En primer lugar, ponen de manifiesto que la disponibilidad de medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la organización está relacionada con un menor conflicto entre las responsabilidades laborales y familiares de los empleados. Otras investigaciones han mostrado que la reducción de dicho conflicto es importante para la empresa porque incrementa la satisfacción laboral de los empleados y disminuye su estrés, su estado de depresión o su intención de dejar de trabajar en la empresa. Por lo tanto, si la empresa desea que sus empleados tengan un menor conflicto trabajo-familia, podrá conseguirlo ofreciendo varias medidas de conciliación. Las medidas que se han analizado en este trabajo son prácticas flexibles (flexibilidad horaria, teletrabajo, etc.).

La segunda y principal conclusión de esta investigación se refiere a la importancia de los aspectos culturales, los valores y actitudes compartidas por los managers y resto de miembros de la organización hacia la conciliación. El análisis de los datos de nuestra encuesta muestran que la relación entre la oferta formal de medidas de conciliación y un menor conflicto trabajo-familia de los empleados será de mayor magnitud cuando el jefe inmediato de cada trabajador les apoye en sus esfuerzos para compatibilizar las responsabilidades privadas y laborales. Sin el apoyo del supervisor, la asociación entre medidas de conciliación y conflicto es prácticamente inexistente. Algunas actuaciones que pueden realizar

los supervisores que facilitarán la conciliación trabajo-familia de sus subordinados pueden ser las siguientes:

- Mostrar una actitud comprensiva hacia las dificultades que tienen para conciliar el trabajo, la familia y, en general, su vida personal
- En la medida de lo posible, organizar los horarios, vacaciones, etc., posibilitando que los empleados atiendan adecuadamente a sus responsabilidades familiares y personales
- Resolver junto con el trabajador sus problemas de integración trabajo-familia
- Facilitar a los subordinados el uso de algunas medidas de conciliación
- Crear un clima que transmita que puede abordarse el tema de la conciliación cuando es necesario
- Fomentar un clima favorable al uso de las medidas de conciliación, para que los trabajadores que hacen uso de ellas no se sientan estigmatizados
- Señalar explícitamente que no es necesario que su grupo de subordinados extienda su horario laboral más allá de lo establecido formalmente

Estas y otras actitudes/actuaciones por parte de los supervisores pueden conseguirse en las organizaciones realizando acciones de formación que sensibilicen sobre estos temas a todos los empleados que supervisan a otros. Otra manera de suscitar el apoyo de los supervisores consiste en que los directivos de más alto nivel también apoyen la conciliación e incluso que la practiquen compatibilizando sus propias responsabilidades laborales y privadas, lo cual es poco habitual en empresas españolas (Pasamar y Valle, 2011).

Como toda investigación, la nuestra también tiene limitaciones. La principal es que los datos se han recogido en una única ocasión. La obtención de datos realizada en dos o más ocasiones separadas en el tiempo daría más solidez a los resultados. Adicionalmente, la valoración de la importancia de las medidas de conciliación se ha realizado en base a entrevistas realizadas a varios trabajadores y en base a los resultados obtenidos en otras investigaciones. Futuros trabajos podrían mejorar la precisión de dicha valoración utilizando métodos cuantitativos. Finalmente, sería de interés que se examine el papel del uso de las medidas en la disminución del conflicto trabajo-familia. Parece razonable pensar que la oferta de



medidas en una empresa que muestra una cultura trabajo-familia favorable puede incrementar el uso de las mismas que, a su vez, puede reducir el conflicto trabajo-familia. Sería interesante que esta secuencia se contrastase en futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, T.D. (2001): "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, 414-435.
- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S. y Sutton M. (2000): "Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5(2), 278-308.
- Anderson, S.E., Coffey, B.S. y Byerly, R.T. (2002): "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes", *Journal of Management*, Vol. 28, 787-810.
- Bailyn, L. (2006): *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Behson, S.J. (2002): "Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 53-72.
- Bryon, K. (2005): "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, 169-198.
- Chinchilla, N. y León, C. (2007): "Guía de buenas prácticas de la empresa flexible", <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-71.pdf>
- de Luis Carnicer, M.P., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M.J. (2002): "La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar", *Boletín Económico de ICE*, N° 2741, 37-52.
- de Sivatte, I. y Guadamillas, F. (2012): "The measurement of work-family culture in Spain and some applications to other economies", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, 1930-1949.
- de Sivatte, I. y Guadamillas, F. (2013): "Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, 1327-1345.
- Dikkers, J.S.E., Geurts, S.A.E., Den Dulk, L., Peper, B., Taris, T.W. y Kompier, M.A.J. (2007): "Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction", *Work & Stress*, Vol. 21, 155-172.
- Eaton, S.C. y Bailyn, L. (2000): "Career as a life path: Tracing work and life strategies of biotech professionals", en Peiperl, M.A., Arthur, M. B., Goffee, R. y Morris T. (Eds.): *Career frontiers: New conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. y Walters, S. (2002): "Opportunities to work at home in the context of work-life balance", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12(1), 54-76.
- Grandey, A.A., Cordeiro, B.L. y Michael, J.H. (2007): "Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers?", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, 460-478.
- Greenhaus. J.H. y Beutell, N.J. (1985): "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, Vol. 10, 76-88.

- Haar, J.M. y Spell, C.S. (2004): "Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, 1040-1055.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1998): "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for future organizational behavior-human resources research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, 139-149.
- McDonald, P., Brown, K. y Bradley, L. (2005): "Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy", *Women in Management Review*, Vol. 20(1), 37-55.
- Major, D.A., Fletcher, T.D., Davis, D.D. y Germano, L.M. (2008): "The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: A multilevel model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, 881-897.
- Mennino, S.F., Rubin, B.A. y Brayfield, A. (2005): "Home-to-job and job-to-home spillover: The impact of company policies and workplace culture", *The Sociological Quarterly*, Vol. 46, 107-135.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1988): *Strategic organization design. Concepts, tools and processes*. Glenview: Scott, Foresman and Co.
- Pasamar, S. y Valle, R. (2011): "Conciliación de la vida profesional-personal en las empresas españolas. ¿Mito o realidad?", *Universia Business Review*, Primer Trimestre, 14-31.
- Rodgers, C.S. (1992): "The flexible workplace: What have we learned?", *Human Resource Management*, Vol. 3, 183-199.
- Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D. y Cegarra-Navarro, J.G. (2011): "¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?", *Universia Business Review*, Primer Trimestre, 100-115.
- Schein, E.H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shockley, K.M. y Allen, T.D. (2007): "When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, 479-493.
- Steinmetz, H., Frese, M. y Schmidt, P. (2008): "A longitudinal panel study on antecedents and outcomes of work-home interference", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73, 231-241.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., y Lyness, K.S. (1999): "When work-life benefits are not enough: The influence of work-life culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-life conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, 392-415.
- Thompson, C.A., y Protts, D.J. (2005): "Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being", *Journal of Occupational and Health Psychology*, Vol. 10, 100-118.
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., Brown, M. (2011): "Influences on employees perceptions of organizational work-life support: Signals and resources", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, 588-595.

NOTAS

1. Autora de contacto: Escuela Superior de Informática; Universidad de Castilla-La Mancha; Paseo de la Universidad, 4; 13071 Ciudad Real; España.
2. El término *personal* indica que las medidas de conciliación implican a todos los empleados, no solo aquellos que tienen obligaciones familiares (Felstead et al., 2002).
3. El lector interesado puede solicitar la lista completa de las cuestiones que se han utilizado para medir tanto la cultura trabajo-familia como el resto de indicadores del estudio al autor de contacto.





María Moreno-Moya¹
Universidad de Murcia
 m.moreno@um.es

¿Es importante la creatividad en el desarrollo de nuevos productos?*

Is creativity important in new product development?

72



José Luis Munuera-Alemán²
Universidad de Murcia
 munuera@um.es

I. INTRODUCCIÓN

En el actual contexto competitivo empresarial, caracterizado por una creciente globalización, rápidos cambios tecnológicos, ciclos de vida de los productos cada vez más cortos, y creciente competencia basada en el precio, la innovación como estrategia está adquiriendo un rol fundamental (Lamore et al., 2013). Sin embargo, según el informe COTEC de 2014 España continúa alejándose de Europa en sus indicadores de I+D e innovación, lo que sin duda afecta directamente a la competitividad de nuestra economía. En US\$ ppc (paridad de poder de compra), el gasto español ha caído en 2012 un 4,2% respecto al año 2008, mientras que en el conjunto de los cinco países que se utilizan como referencia (Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Polonia), a pesar de la crisis, ha crecido un 16,4%. Asimismo resulta preocupante la caída del gasto público en I+D, aunque afortunadamente el número de empresas que realizan I+D se ha mantenido prácticamente constante (el aspecto negativo es que éstas no son más de 12.000, cuando para una economía



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Son muchos los empresarios que piensan que actualmente la creatividad y la innovación podrían ser una receta mágica para la supervivencia de las empresas. En este sentido se tiene la esperanza de que la creatividad y la innovación aporten respuestas a los graves problemas que están experimentando las empresas para crecer, e incluso para sobrevivir. Sin embargo, ¿existe realmente un consenso sobre qué es la creatividad y la innovación?, ¿cuánto tienen en común estos dos conceptos? ¿son actividades individuales o colectivas? Para dilucidar sobre estas cuestiones en este estudio pretendemos evidenciar el papel de la creatividad en el desarrollo de nuevos productos analizando su influencia a través de cuatro niveles diferentes: individual, equipo, organizacional y producto. El estudio empírico realizado sobre una muestra plurisectorial de 207 empresas innovadoras revela la importancia de simultanear la creatividad individual, de equipo y organizacional para obtener productos creativos y competitivos.

EXECUTIVE SUMMARY

Nowadays, there are many managers who think that creativity and innovation could be a magic formula to the firms survival. In this regard, creativity and innovation are expected to be the answers to the serious problems that firms are undergoing in order to grow, or even to survive. However, is there a consensus on what creativity and innovation are?, How much these two concepts have in common? Are they individual or collective activities? To elucidate these questions in this study we aim to highlight the role of creativity in the new product development by analyzing their influence through four different levels: individual, team, organizational and product level. The empirical study conducted on a multisectorial survey of 207 manufacturing firms, shows the importance of combining creativity at the individual, team and organizational level to develop creative and superior new products.

***Numerosos trabajos
centrados en la
creatividad de los
individuos han
resaltado la necesidad
de analizar el
contexto en que el acto
creativo se desarrolla,
especialmente
en el caso de las
organizaciones***

como la española deberían ser al menos cuatro veces más). Por otro lado, a pesar de los esfuerzos realizados por académicos y empresarios para mejorar el desarrollo de nuevos productos, la ratio de fracasos es todavía muy elevada, alcanzando cifras cercanas al 60% (Crawford and Di Benedetto, 2008). Por este motivo, son muchos los trabajos que han analizado los distintos factores que mejoran el resultado de los nuevos productos, aunque no se han obtenido resultados concluyentes (Evanschitzky et al., 2012). Entre estos factores se ha señalado repetidamente a la creatividad (Im et al., 2013), que aunque se ha investigado ampliamente en el campo de la psicología (por ejemplo, Amabile et al., 1996), su estudio en el ámbito del desarrollo de nuevos productos (Chuang et al., 2014) ha sido escaso.

Parece obvio que la creatividad es un elemento clave en el desarrollo de los nuevos productos, ya que a menudo el conocimiento de que disponen las empresas es inadecuado e insuficiente para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno. No obstante, son numerosas las cuestiones no confirmadas a este respecto, como por ejemplo ¿significan lo mismo creatividad e innovación?, ¿es una actividad individual o colectiva?, ¿qué dimensiones componen la creatividad? o ¿cuál es su influencia en el éxito de un nuevo producto?

En este sentido conviene precisar que uno de los grandes problemas a los que se enfrentan empresarios y académicos es que se suelen utilizar los términos creatividad e innovación indistintamente (por ejemplo, Sethi et al., 2001), lo cual genera resultados inesperados y/o difíciles de interpretar. De hecho, la creatividad y la innovación se han tratado en la literatura como fenómenos asociados de forma simbiótica, de manera que ambos serían necesarios para el desarrollo de nuevos sistemas, productos y tecnologías (Ford, 1996). Esta asociación ha sido, por tanto, la causante del uso indistinto de estos términos, lo que continúa siendo una fuente de controversia debido, en parte, a que los esfuerzos que se han realizado para acotarlos se han llevado a cabo desde disciplinas diferentes. Mientras que la innovación se ha estudiado ampliamente en el campo de la sociología, la ingeniería, la organización y la economía, la mayor parte de los estudios sobre creatividad provienen del ámbito de la psicología. Sorprendentemente, tal y como afirma Ford (1996), los

investigadores sobre la innovación y la creatividad no han fomentado la generación de sinergias entre estas diversas perspectivas.

Hay quien sostiene que la creatividad y la innovación hacen referencia al mismo fenómeno, pero ocurren en diferentes unidades de análisis (Oldham y Cummings, 1996). Esta postura considera que la creatividad es la producción de ideas novedosas y útiles, mientras que la innovación es la implementación exitosa de las ideas creativas en la organización (Amabile et al., 1996). Desde este punto de vista, la creatividad opera a nivel individual, mientras que la innovación lo hace a nivel organizacional (Oldham y Cummings, 1996). De hecho, la mayoría de los académicos que han estudiado la innovación a nivel organizacional han vinculado la creatividad a los propios individuos y grupos, y la han considerado un aspecto menor y sin la entidad suficiente para profundizar en su estudio (Ford, 1996). No obstante, también los hay que aprecian la creatividad como un elemento clave en la fase de generación de ideas. Por ejemplo, Majaro (1988) afirma que el primer paso en el proceso de la innovación es la generación de ideas o “creatividad”. Otra línea de investigación apuesta por considerar el papel de la creatividad en todos los niveles de análisis y a través de las diferentes fases del proceso de innovación (Ford, 1996). Parece, por tanto, obvio que la investigación en innovación y el ámbito empresarial se puedan ver enriquecidos por la contribución de la creatividad al desarrollo y aplicación de ideas novedosas. Seguiremos este último postulado, considerando que la creatividad y la innovación si bien son conceptos diferentes, van de la mano tanto al comienzo como durante todo el proceso de desarrollo de nuevos productos, influyendo así en los distintos niveles y procesos de la organización.

El objetivo de este trabajo es estudiar el papel de la creatividad en el desarrollo de nuevos productos. Para ello estudiamos el efecto de la creatividad en cuatro niveles diferentes (individual, de equipo, organizacional y del nuevo producto) sobre el resultado de los nuevos productos (medido a través de la ventaja competitiva y el resultado de mercado que generan).

2. CREATIVIDAD Y NUEVOS PRODUCTOS

La creatividad como concepto ha generado muchas definiciones. Para Matussek (1984) la creatividad del latín “creatio=creación”, se manifiesta mediante: “la conexión nueva, original y explosiva de asociaciones diferentes”; según Kraft (2005) la creatividad es: “la

PALABRAS CLAVE

Creatividad, Innovación, Desarrollo de nuevos productos, Resultado de los nuevos productos

KEY WORDS

Creativity, Innovation, New product development, New products performance



capacidad de pensar más allá de las ideas admitidas, combinando de forma inédita conocimientos ya adquiridos”. Ambas definiciones resaltan el carácter original de ciertas asociaciones de ideas y conocimientos que propiciarán la obtención de innovaciones. Debido a que la innovación requiere capacidad de análisis, es preciso añadir que esta creatividad no es fruto de la improvisación, sino que es el resultado de un proceso reflexivo lógico y estructurado (Morcillo, 2007). Titus (2000) califica la creatividad como “el nacimiento de nuevas ideas imaginativas” y Amabile et al., (1996) afirman que la creatividad, a través de la generación de nuevas ideas, es una condición necesaria aunque no suficiente para la innovación. Muchas veces en la literatura de administración de empresas en general, la creatividad se ha visto como un conjunto de acciones, procesos y programas que son significativamente nuevos en relación a las prácticas ya existentes, generando una sensación de que cualquier decisión sobre procesos, organizaciones, productos, etc. es o debe ser creativa y novedosa (Bharadwaj y Menon, 2000; Epstein et al., 2013). En un contexto empresarial, y más concretamente a nivel de equipo, este concepto se identifica con un grupo de emprendedores que utiliza su poder de creación para reconocer las oportunidades y utilizar los recursos de forma adecuada (Chen, 2007).

Mientras algunas de las definiciones sobre creatividad sugieren que se trata de una característica personal, otras sostienen que es un proceso (Amabile et al., 1996). De hecho, el estudio de la creatividad se ha centrado principalmente en la identificación de los atributos personales que facilitan o limitan el rendimiento creativo individual. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones y teorías más recientes han adoptado una definición centrada en el producto, o bien en el producto pero como resultado de un proceso de desarrollo (Im y Workman, 2004). Estos mismos autores definen la creatividad del nuevo producto como el grado en que éste se percibe como único y diferente respecto de los competidores. Además, Sethi et al. (2001) consideran necesario que el producto difiera de la competencia de forma significativa para los propios consumidores. En este trabajo adoptamos una perspectiva más objetiva al centrarnos en cuatro niveles de creatividad claramente diferenciados. Queremos con ello alejarnos de otras aportaciones más difusas y difíciles de medir. Con este propósito hemos elaborado la **Tabla 1**, en la que tratamos de proponer un consenso respecto a la utilización del concepto creatividad en el ámbito del desarrollo de nuevos productos. Si

bien estos términos se han utilizado aisladamente en publicaciones anteriores no existe investigación alguna en la que se hayan utilizado simultáneamente. Por lo tanto, confiamos en que la incorporación de definiciones valiosas y relevantes facilita el estudio pormenorizado de la creatividad y la innovación de producto y por ende su aplicación al ámbito empresarial.

Tabla 1. **Glosario de términos**

TÉRMINO	DEFINICIÓN	AUTOR/ES
Innovación de producto	Introducción de un nuevo producto en el mercado	Asociación Americana de Marketing
Creatividad en el ámbito del desarrollo de nuevos productos	Creación de ideas novedosas y útiles	Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron, 1996
Creatividad individual	Grado en que los empleados de una organización manifiestan un comportamiento novedoso y útil en su trabajo	Bharadwaj y Menon, 2000
Creatividad del equipo	Grado en el que el equipo encargado del desarrollo de un nuevo producto genera ideas novedosas y útiles	Somech y Drach-Zahavy, 2013
Creatividad organizacional	Grado en que la organización proporciona un entorno que fomenta los comportamientos nuevos y útiles dentro de su sistema	Bharadwaj y Menon, 2000
Creatividad del nuevo producto	Grado en que el nuevo producto es percibido por el consumidor como único y diferente respecto de los competidores	Im y Workman, 2004

2.1. La influencia de la creatividad en el desarrollo de nuevos productos

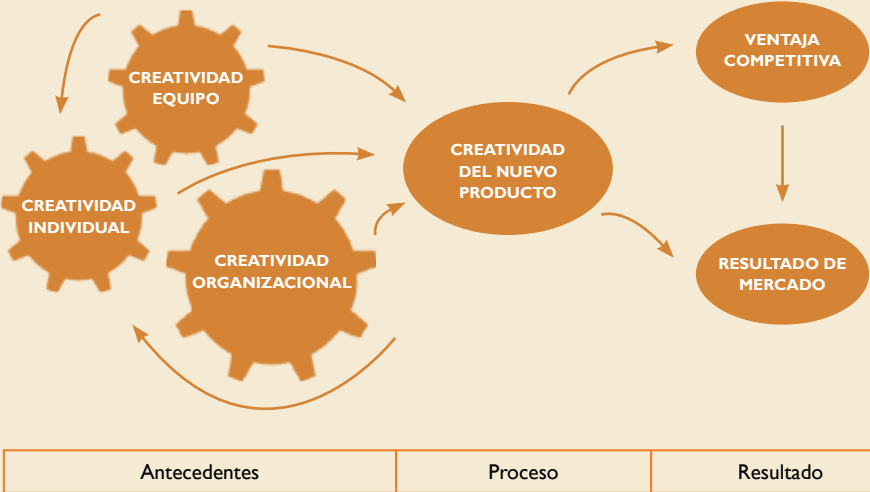
Una vez expuestos los aspectos terminológicos abordamos nuestro estudio asumiendo que la creatividad desarrolla un papel fundamental en el proceso de desarrollo de los nuevos productos. Así pues, profundizaremos en su papel y su grado de influencia en el resultado de los nuevos productos apoyándonos en el modelo global de Woodman y otros (1993), para los que la creatividad pasa por la comprensión de una serie de elementos como son: la persona creativa, el proceso creativo, la situación creativa, la forma en que cada uno de estos componentes interactúa con los otros y el producto creativo resultante. De hecho, numerosos trabajos centrados en la creatividad de los individuos han resaltado la necesidad de analizar

el contexto en que el acto creativo se desarrolla, especialmente en el caso de las organizaciones (ej. Amabile et al., 1996). Teniendo esto en cuenta, Woodman y otros (1993) describen la creatividad en una organización considerando cuatro niveles diferentes: individual, de equipo, organizacional y del resultado. Estos niveles son los que analizaremos a través de la recogida de información de empresas innovadoras, centrándonos en su relación con el resultado del nuevo producto.

Atendiendo a la literatura sobre innovación vemos que la medición del resultado tiene una clara naturaleza multidimensional (Griffin y Page, 1996), es decir, no se puede medir el resultado de un nuevo producto a través de un único indicador, a pesar de que existen trabajos que limitan el estudio de los resultados de la innovación a una sola dimensión (por ejemplo, Rodríguez et al., 2012). Mientras que los investigadores sobre gestión de las operaciones enfatizan la importancia de los resultados operativos, aquellos que valoran el esfuerzo de desarrollo desde una perspectiva interna (por ejemplo, Im et al., 2013) centrándose en medidas como la calidad del producto, su grado de novedad o la ventaja competitiva que genera para la empresa; la literatura de marketing se centra en las relaciones de la organización con el mercado, lo que refleja la perspectiva externa (por ejemplo, Dul y Ceylan, 2014). Las medidas de resultado externas capturan resultados como las ventas del producto, la satisfacción de los consumidores, la rentabilidad y la cuota de mercado. Estas medidas externas valoran el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, y por lo tanto reflejan el éxito de mercado de un nuevo producto. Aunque ambas perspectivas son perfectamente valiosas son muy pocos (Tatikonda y Montoya-Weiss, 2001) los estudios previos que han considerado la relación entre procesos y resultados operativos y de mercado. Sin embargo, es importante comprender esta relación porque, lógicamente, el éxito operativo es una condición previa al éxito de mercado, que las empresas deben conocer y poner en práctica.

A la luz de lo expuesto anteriormente, en este trabajo medimos los resultados del proyecto de desarrollo de un nuevo producto a través de diversos indicadores que reflejan tanto la eficacia operativa (medida a través del producto creativo y la ventaja competitiva) como la competitividad del producto en el mercado (medida a través del resultado de mercado) (Ver **Figura 1**).

Figura 1. **Modelo conceptual**



3. ESTUDIO REALIZADO A LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS MAS INNOVADORAS

Las escalas utilizadas proceden tanto de una exhaustiva revisión de la literatura académica como de un estudio cualitativo llevado a cabo con responsables del desarrollo de nuevos productos de empresas pertenecientes a distintos sectores y tamaños. Antes de la recogida de datos, el cuestionario fue pretestado con académicos y profesionales con el objetivo de mejorar la comprensión y utilidad de las escalas. Los indicadores utilizados finalmente se pueden observar en la **Tabla 2**. El cuestionario iba dirigido a los responsables de la toma de decisiones sobre el desarrollo de nuevos productos de las principales empresas innovadoras españolas, a los que se les pidió que seleccionaran un producto desarrollado y lanzado al mercado durante los últimos 3 años.

Para la recogida de información se optó por utilizar el cuestionario online. Recientemente diversos estudios se han decantado por este método (Herm, 2013; Soukhoroukova et al., 2012) debido a sus múltiples ventajas en forma de reducción de costes y rapidez de respuesta. Se confeccionó una base de datos compuesta por las 2030 empresas pertenecientes a los sectores más innovadores de la industria española según las estadísticas facilitadas por

el INE (Encuesta de Innovación Tecnológica, 2012) (productos informáticos, electrónicos y ópticos, investigación y desarrollo, maquinaria y elementos de transporte, alimentación y producción de bebidas, etc.) que formaban la población objeto de nuestro estudio. El número final de respuestas recibidas tras laboriosos esfuerzos de seguimiento, fue de 207, siendo la tasa de respuesta de este estudio de 9,8%. Dicha tasa es consistente con la obtenida en trabajos similares que han sido realizados recientemente en el campo del desarrollo de nuevos productos (por ejemplo, Moreno-Moya y Munuera-Alemán, 2012 Rodríguez et al., 2011).

Tabla 2. Indicadores de medición de las variables

VARIABLES	INDICADORES
Creatividad individual	Demuestro originalidad en mi trabajo
	Genero ideas nuevas y operativas relacionadas con mi trabajo
	Me enfrento de forma creativa a los problemas que surgen en mi trabajo
Creatividad del equipo	El equipo adoptaba un enfoque novedoso ante los problemas
	El equipo aportaba ideas nuevas y prácticas
	El equipo desarrollaba soluciones creativas para los problemas
	El equipo fomentaba la generación de conocimiento que antes no estaba disponible en la empresa
Creatividad organizacional	En la empresa se fomenta la creatividad y la generación de ideas
	Existe un presupuesto definido para las actividades relacionadas con la innovación
	Existe un protocolo definido en la empresa para solucionar los problemas de forma creativa
Creatividad del nuevo producto	El nuevo producto es muy creativo
	El nuevo producto es muy interesante
	El nuevo producto ofrece ideas para nuestro sector
	El nuevo producto es capaz de generar nuevas ideas para otros productos
Ventaja competitiva	Nuestros clientes están muy satisfechos con este producto
	Otorga a nuestra empresa una importante ventaja competitiva
	Ha cumplido las expectativas de calidad
Resultado de mercado	Se han cumplido los objetivos de ventas
	Se han alcanzado los objetivos de crecimiento
	Se han cumplido los objetivos de beneficios
	Se han alcanzado los objetivos de rentabilidad

Nota: Escalas tipo Likert de 7 puntos (de 1 en completo desacuerdo a 7 completamente de acuerdo).

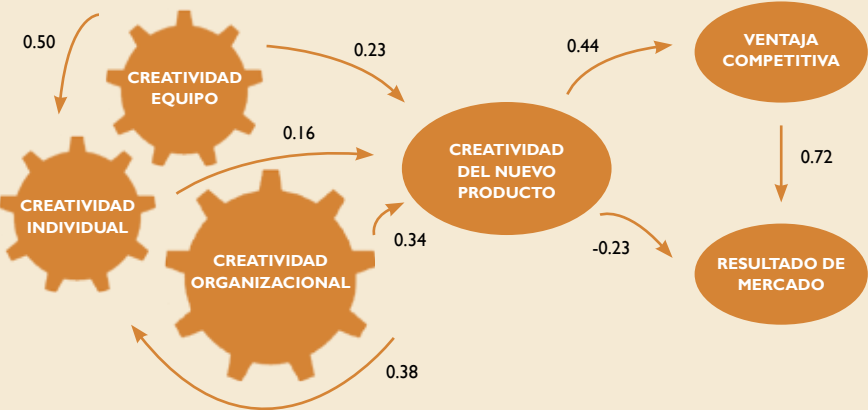
Una vez recogida la información confirmamos la ausencia de posibles sesgos de la muestra a través de los procedimientos estadísticos más aceptados actualmente. Además, la calidad de las medidas empleadas se comprobó a través de un análisis factorial confirmatorio obteniéndose buenos indicadores de fiabilidad y validez. Con estos procedimientos llegamos a la conclusión de que los datos obtenidos son idóneos para contrastar los objetivos de la investigación y extraer recomendaciones empresariales.

El contraste realizado se llevó a cabo a través de ecuaciones estructurales con AMOS GRAPHICS 18. De los resultados obtenidos (**Figura 2**) se desprende que tal y como preveíamos, la creatividad organizacional tiene un impacto positivo sobre la creatividad del equipo y, a su vez, la creatividad del equipo influye positivamente en la creatividad individual. Asimismo, hemos encontrado que la creatividad en los tres niveles de empresa analizados (creatividad individual, de equipo y organizacional) influye positivamente en la creatividad del nuevo producto. Al estudiar la relación entre el producto creativo y su resultado encontramos un impacto diferente en función del indicador de resultado que se considere. La creatividad del nuevo producto afecta positivamente a la ventaja competitiva, pero su impacto directo sobre el resultado de mercado del nuevo producto es negativo. Si bien, esta influencia negativa de la creatividad del nuevo producto sobre el resultado de mercado es un hallazgo diferente al esperado, revisando la literatura se puede encontrar un paralelismo con los estudios que abordan el grado de novedad del nuevo producto (no olvidemos que un nuevo producto creativo es aquél que se caracteriza por ser novedoso y útil desde la perspectiva del consumidor). Una posible explicación a esta relación negativa puede descansar en el trabajo de García y Calantone (2002). Estos autores encontraron una relación inversa entre la novedad percibida por el cliente y la familiaridad percibida. Debido al déficit de información que se produce cuando un individuo se enfrenta a una situación no familiar, es decir, de incertidumbre, el carácter innovador de un nuevo producto se asociará a una menor familiaridad para el consumidor, ya que los individuos tienen ciertas dificultades de comprensión con los nuevos atributos de los productos (Hoeffler, 2002). Precisamente, se ha encontrado que la complejidad de la innovación y su riesgo percibido están negativamente relacionados con la adopción (Arts et al., 2011). De forma agregada a nivel de mercado esta incertidumbre y riesgo pueden generar una menor demanda del producto y, por lo tanto, peores resultados de mercado.



Sin embargo, podemos constatar que la ventaja competitiva tiene un fuerte impacto positivo sobre el resultado de mercado. Además, analizando el efecto indirecto de la creatividad del nuevo producto sobre su resultado de mercado a través de la ventaja competitiva, hemos encontrado que éste es positivo, siendo el efecto total* de la creatividad del nuevo producto sobre el resultado de mercado también positivo y significativo (Ver Figura 2).

Figura 2. Resultados obtenidos



Antecedentes	Proceso	Resultado
--------------	---------	-----------

*Creatividad → Resultado de mercado: Efecto directo -0.23 Efecto indirecto 0.31 Efecto total 0.10.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN

Algunas de las ideas que se están citando actualmente como revulsivos para promover la supervivencia en el mercado de muchas empresas son la creatividad y la innovación. En este sentido y centrándonos, pues, en el campo del desarrollo de nuevos productos, es evidente que desde las organizaciones se deben identificar cuáles son los factores que permiten mejorar su resultado. Lo que parece evidente es que para que estos recursos sean realmente útiles es necesario que los directivos establezcan unos mecanismos delimitados para su eficaz aplicación. A este respecto, la creatividad se perfila como un aliado fundamental en el desarrollo de nuevos productos. Por ello los responsables de las empresas deben fomentar la creatividad en todos los niveles de la organización. Es

decir, además de seleccionar a empleados creativos, es necesario configurar equipos responsables del desarrollo de nuevos productos que sean creativos y generar un entorno de trabajo que favorezca el desarrollo de su capacidad creativa. Si bien estos mecanismos por separado promueven la obtención de un producto creativo, los responsables del desarrollo de nuevos productos deben potenciar un mecanismo o engranaje que simultanee la creatividad individual, del equipo y la organizacional, puesto que de esta forma generará sinergias que a su vez redundarán en una mayor creatividad del nuevo producto. Aunque parezca una conclusión obvia, creemos que muchas empresas adolecen de sistemas que favorezcan la creatividad conjunta de los empleados, del equipo y de la propia organización y se decantan simplemente por tratar de reclutar empleados creativos. Lo recomendable es fomentar la creatividad en el seno de la organización como semilla fundamental que posteriormente florecerá en términos de una mayor creatividad en el equipo. Asimismo, si al equipo se le estimula, premia e incentiva para que busque ideas y soluciones nuevas se facilitará un ambiente propicio para potenciar la creatividad de los propios individuos. La creatividad no se debe entender como un mero mecanismo individual, sino que se debe estimular desde un punto de vista organizacional para que se genere un ambiente más propenso para la obtención de un nuevo producto final realmente creativo.

Respecto a los resultados que pueden esperar las empresas del desarrollo de productos creativos estamos en condiciones de afirmar que éstos ofrecen características y funcionalidades que les permiten ser más competitivos en el mercado. De esta forma, a través de estos productos las empresas pueden diferenciarse de sus competidores. Por ello parece lógico pensar que los directivos que pretendan diferenciarse de la competencia deben buscar con ahínco esos productos distintos y únicos desde la perspectiva del consumidor, es decir creativos, que se ajusten mejor a los constantes cambios que están experimentando los mercados. Sin embargo, los empresarios deben ser prudentes respecto al papel de revulsivo que pueda tener un producto excesivamente creativo para el éxito de la innovación de producto. El desarrollo y lanzamiento al mercado de un nuevo producto creativo no siempre dará lugar a un incremento de las ventas y de los beneficios en el corto plazo. Este hecho está relacionado con la resistencia que puede experimentar inicialmente el consumidor a adoptar rápidamente productos radicalmente diferentes a los que



ya conoce. En este supuesto de excesiva creatividad en el corto plazo obtener un producto creativo no generaría en sí mismo un mejor resultado de mercado. Así pues, los responsables de estas decisiones deben ser cautos a la hora de confeccionar el grado de creatividad de sus nuevos productos. Si bien es importante buscar productos diferentes y únicos, no se puede perder la referencia de qué quiere/necesita el consumidor para evitar las barreras que pueden existir en un principio para que el consumidor adopte rápidamente estos productos creativos. No obstante, diseñar productos creativos es en sí mismo un logro para la empresa, ya que puede dar lugar a la obtención de una ventaja competitiva para la misma. Y es esta ventaja competitiva la que dará lugar a mejores resultados de mercado del nuevo producto, es decir, permitirá cumplir los objetivos de ventas, crecimiento, beneficios y rentabilidad que inicialmente la empresa se proponga para sus proyectos de desarrollo de nuevos productos. Por último, los empresarios deben ser conscientes de que este trabajo está sujeto a ciertas limitaciones que abren a su vez futuras líneas de investigación. El corte transversal del estudio nos obliga a mostrar cautela respecto a las relaciones encontradas. Un estudio longitudinal nos permitiría una mayor confirmación de estas relaciones y un mayor discernimiento sobre los efectos a corto y largo plazo. Por otro lado, las medidas del estudio son subjetivas y se han obtenido de un único informante, lo que puede introducir problemas de sesgo de método común. Aunque hemos realizado análisis que demuestran que dicho sesgo no amenaza la correcta interpretación de nuestros resultados, sería interesante en un futuro obtener información de distintas fuentes, como pueden ser los miembros del equipo responsable del desarrollo de los nuevos productos. Asimismo, se podrían introducir en el análisis otras medidas de resultados como es la velocidad al mercado, de la que pueden surgir interesantes hallazgos, y otras variables como las características del contexto competitivo en el que opera la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J.; Herron M. (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, núm. 5, p. 1154-1184.
- Arts, J.W.C.; Frambach, R.T.; Bijmolt, T.H.A. (2011) "Generalizations on Consumer Innovation Adoption: A Meta-Analysis on Drivers of Intention and Behaviour", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 28, núm. 2, p. 134-144.
- Bharadwaj, S.; Menon, A. (2000) "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, núm. 6, p. 424-434.
- Chen, M.-H. (2007) "Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams", *Entrepreneurial Leadership and New Ventures*, Vol 16, núm. 3, p. 239-249.
- Chuang, F.M.; Morgan, R.E.; Robson, M.J. (2014): "Customer and Competitor Insights, New Product Development Competence, and New Product Creativity: Differential, Integrative, and Substitution Effects", *Journal of Product Innovation Management*, in press.
- Crawford, C. M.; Di Benedetto, A. (2008): "New products management", Irwin-McGraw Hill, Burr Ridge.
- Dul, J.; Ceylan, C. (2014) "The Impact of a Creativity-supporting Work Environment on a Firm's Product Innovation Performance", *Journal of Product Innovation Management*, en prensa.
- Epstein, R.; Kaminaka, K.; Phan, V.; Uda, R. (2013) "How is Creativity Best Managed? Some Empirical and Theoretical Guidelines", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22, núm. 4, p. 359-374.
- Evanschitzky, H.; Eisend, M.; Calantone, R.J.; Jiang, Y. (2012) "Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, núm. 1, p. 21-37.
- Ford, C.M. (1996) "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains", *Academy of Management Review*, Vol. 21, núm.4, p. 1112-1142.
- Garcia, R.; Calantone, R. (2002) "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, núm. 1, p. 10-132.
- Griffin, A.; Page, A. (1996) "PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, núm. 6, p. 478-496.
- Herm, S. (2013) "When Things Go Wrong, Don't Rely on Committed Consumers: Effects of Delayed Product Launches on Brand Trust", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, núm. 1, p. 70-81.
- Hoeffler, S. (2002) "Conceptualizing Newness and Positioning Really New Products", *Advances in Consumer Research*, Vol. 29, núm. 1, p. 267.
- Im, S. y Workman Jr, J.P. (2004) "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms", *Journal of Marketing*, Vol. 68, núm. 2, p. 114-132.
- Im, S.; Montoya, M.M.; Workman, J.P. (2013) "Antecedents and Consequences of Creativity in Product Innovation Teams", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, núm. 1, p. 170-185.
- Kraft, U. (2005) "Creatividad", *Mente y cerebro*, Vol. 11, p. 42-46.
- Lamore, P.R.; Berkowitz, D.; Farrington, P.A. (2013) "Proactive/Responsive Market Orientation and Marketing—Research and Development Integration", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, núm. 4, p. 695-711.
- Majaro, S. (1988) *Managing ideas for profit*. McGraw-Hill, Maidenhead, Chicago.
- Matussek, P. (1984): "La creatividad", Herder, Barcelona.
- Moreno-Moya, M.; Munuera-Alemán, J.L. (2012) "La revisión del conocimiento en los nuevos productos: el papel mediador de la creatividad y la velocidad al mercado", *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 16, núm. 1, p. 59-85.
- Morcillo, P. (2007): "Cultura e Innovación Empresarial. La conexión perfecta", Thomson editores, Madrid.
- Oldham, G.R.; Cummings, A. (1996) "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, núm. 3, p. 607-634.

- Rodríguez, A.I.; Carbonell, P.; Munuera, J.L.. (2011) "Dual Effects of Role-Conflict on New Product Performance", *Universia Business Review*, Vol. 29, núm. (Enero-Marzo), p.132-148.
- Rodríguez, J.; Rodríguez, A.I.; Gutiérrez, J. (2012) "How Market Entry Order Mediates the Influence of Firm Resources on New Product Performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 29, núm. 2, p.241-264.
- Sethi, R.; Smith, D.C.; Park, W. (2001) "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, núm. 2, p. 73-85.
- Somech, A.; Drach-Zahavy, A. (2013) "Translating Team Creativity to Innovation Implementation. The Tole of Team Composition and Climate for Innovation", *Journal of Management*, Vol. 39, núm. 3, p. 684-708.
- Soukhoroukova, A.; Spann, M.; Skiera, B. (2012) "Sourcing, Filtering, and Evaluating New Product Ideas: An Empirical Exploration of The Performance of Idea Markets", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, núm. 1, p. 100–112.
- Tatikonda, M.V.; Montoya-Weiss, M.M. (2001) "Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance", *Management Science*, Vol. 47, núm. 1, p. 151-172.
- Titus, P. (2000) "Marketing and The Creative Problem-Solving Process", *Journal of Marketing Education*, Vol. 22, núm. 3, p. 225-235.
- Woodman, R.W.; Saweyr, J.E.; Griffin, R.W. (1993) "Toward a Theory of Organizacional Creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, núm. 2, p. 293-321.

NOTAS

* Agradecemos la financiación del Ministerio de Ciencia e innovación (ECO2010-21546) para la realización de este trabajo.

1. Autor de contacto: Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados; Facultad de Economía y Empresa ; Universidad de Murcia; Campus de Espinardo; 30100 Murcia; España.

2. Parte del trabajo se ha desarrollado mientras el Profesor Munuera-Alemán era Visiting Professor en el Departamento de Marketing de la Stern School of Business (Universidad de Nueva York).



José Luis Sánchez-Ollero¹
Universidad de Málaga
✉
jlsanchez@uma.es

Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía

Analysis of the impact of quality certifications on productivity of Andalusian hotels



Alejandro García-Pozo
Universidad de Málaga
✉
alegarcia@uma.es



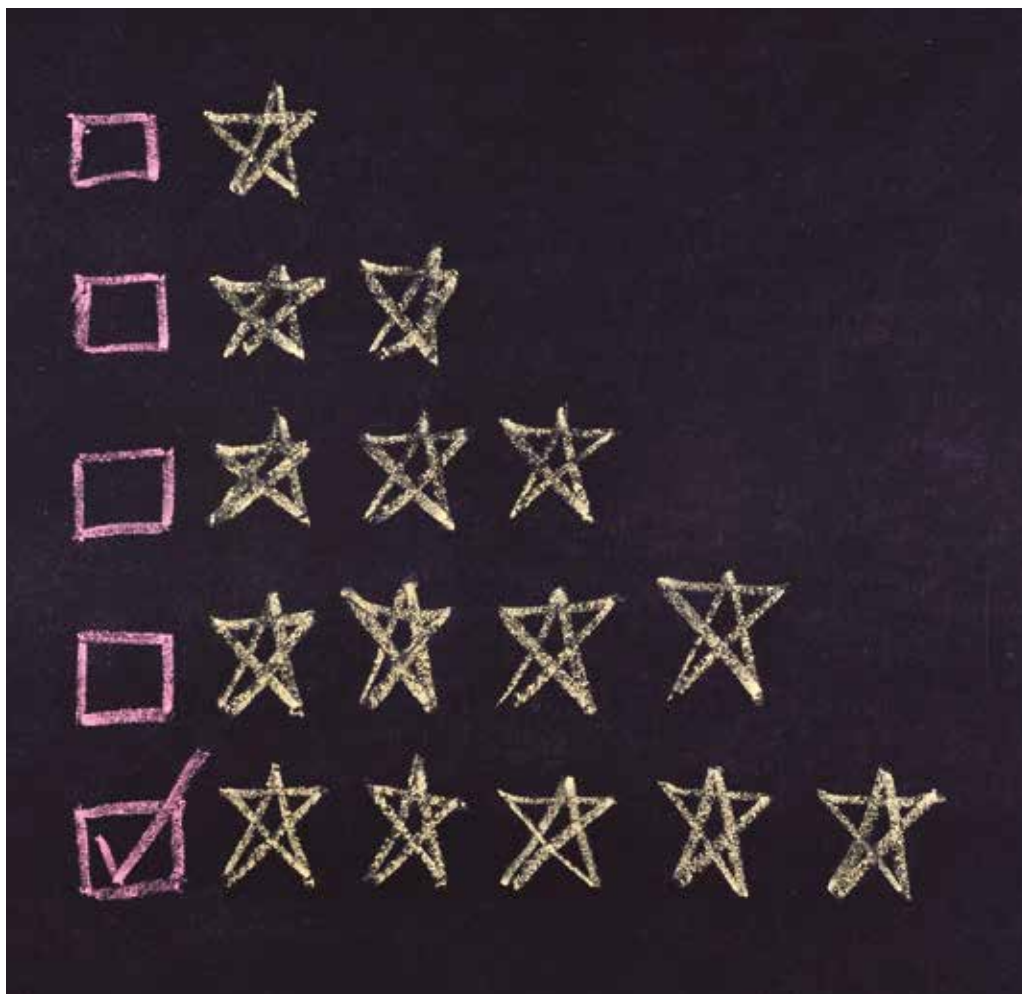
Andrés J. Marchante-Mera
Universidad de Málaga
✉
marchante@uma.es

I. INTRODUCCIÓN

Resulta innegable la importancia que tiene el sector turístico para la economía española. Desde la década de los 60 del pasado siglo, y salvo contadas excepciones, año a año el turismo ha contribuido muy positivamente a la economía nacional tanto en términos niveles de la balanza de pagos como en la creación y mantenimiento del empleo. De acuerdo con los datos de la Cuenta Satélite del Turismo de España el sector turístico supuso el 10,9% del PIB nacional en 2012 y el 11,9% del empleo total generado en España, lo que supone que más de 2,1 millones de personas trabajan en las actividades consideradas como características del turismo. En términos

CÓDIGO JEL:
M11

Fecha de recepción y acuse de recibo: 14 de abril de 2014. Fecha primera evaluación: 3 de junio de 2014.
Fecha de aceptación: 10 de septiembre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este trabajo consiste en evaluar el impacto que tienen las certificaciones de calidad sobre la productividad de los establecimientos hoteleros, resultando que únicamente la Q de Calidad Turística mejora la productividad en un 17,67%, como media. También existe una incidencia positiva sobre la productividad la categoría del establecimiento y/o pertenencia a una cadena, así como la externalización de servicios. Por el contrario, la ubicación del establecimiento en zonas del interior provincial genera efecto reductor sobre la productividad.

EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this work is to evaluate the impact of quality certifications on productivity in a sample of hotels in Andalusia (Southern Spain). The descriptive results show that the Q-quality certification is the unique that really has a positive impact on productivity, improving this 17.67% on average. Furthermore, the belonging to a chain, the category and the outsourcing of services enhance productivity. In contrast, the location of the establishment in the inland generates a reducing effect on productivity

de la Balanza de Pagos, y según los datos del Instituto de Estudios Turísticos, el superávit turístico presenta una tasa de cobertura del déficit comercial del 329,1%, alcanzando su nivel más alto en el presente siglo. En el ámbito internacional, y de acuerdo con los datos de la Organización Mundial del Turismo, España ocupa la segunda posición en ingresos generados por el turismo internacional, solo por detrás de Estados Unidos, y la tercera posición respecto a las llegadas de viajeros internacionales, por detrás de Francia y Estados Unidos y por delante de China.

En el contexto de su importancia económica, ante la realidad de un mercado cada vez más competitivo y partiendo de la premisa de

que una mayor calidad del producto turístico es valorada en términos económicos por el consumidor, a finales de la década de los noventa del pasado siglo el sector turístico español toma conciencia de la importancia de la calidad como garantía de diferenciación frente al aumento de la oferta de otros destinos turísticos emergentes competidores de España. El turista, en efecto, debería poder reconocer las mejoras en la calidad del servicio por dos vías (Sánchez-Ollero et al, 2012):

- Por la vía de la calidad percibida. Para el caso español, la Secretaría de Estado de Turismo reconoce que, de acuerdo con sus propios estudios, parece detectarse un problema de percepción de la calidad por parte de los turistas hacia la marca España (SET 2012).

- Por la vía de algún tipo de distintivo o indicador de calidad. En esta segunda vía, la certificación de la calidad de la oferta mediante los atributos tradicionales (estrellas de oro y plata, tenedores, etc.) ha venido demostrándose como claramente insuficientes cuando no inadecuadas. Para el caso particular de los establecimientos hoteleros, Nuñez-Serrano et al (2014) concluyen que, al menos para el caso español, la certificación de estos establecimientos mediante las tradicionales estrellas resulta de cada vez menor credibilidad por parte del cliente dada la heterogeneidad con que las diferentes administraciones turísticas de las regiones españolas han venido otorgando esta clasificación. Conscientes de ello, tanto desde la administración como desde las propias empresas, se han prodigado en enviar señales de calidad hacia los mercados que ha devenido en un amplio abanico de certificaciones de calidad, muchas de ellas de difícil comprensión para el cliente, co-

Desde la década de los 60, año a año el turismo ha contribuido muy positivamente a la economía nacional tanto en términos niveladores de la balanza de pagos como en la creación y mantenimiento del empleo

existiendo normas certificadoras de ámbito internacional para todos los sectores de actividad con normas propias del sector turístico español y, en el caso de algunas cadenas hoteleras, con sus propios distintivos de calidad en la esperanza de obtener un mayor número de clientes y mejorar la fidelización. Sin embargo, resulta evidente que todos estos procesos requieren de una inversión económica que solo será rentable si se cumplen las expectativas de su implantación.

El objetivo de nuestro trabajo consiste en evaluar el impacto que sobre la productividad de una muestra de establecimientos hoteleros tienen las certificaciones de calidad, distinguiendo entre establecimientos no-certificados y establecimientos certificados y, dentro de estos últimos, valorando la influencia de los diferentes distintivos de calidad en la productividad. Para ello, y gracias a la base de datos de que disponemos, pretendemos establecer la diferente incidencia que tiene sobre la productividad hotelera la implementación de certificaciones internacionales como el estándar ISO, y/o las certificaciones propias del sector en España como el certificado Q, y las certificaciones internas de las propias empresas hoteleras.

PALABRAS CLAVE

Hotel, ISO, Calidad, Certificaciones de Calidad, Productividad

KEY WORDS

Hotel, ISO, Quality, Quality certifications, Productivity

2. ¿QUÉ SABEMOS DE LA INFLUENCIA DE LOS CERTIFICADOS DE CALIDAD EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES?

Los sistemas de calidad implantados por las empresas han evolucionado a lo largo del tiempo dando respuesta a las necesidades manifestadas por los diferentes métodos de gestión. Básicamente, los dos sistemas de calidad más ampliamente implantados son los sistemas de Gestión Total de la Calidad (TQM, en sus siglas en inglés), por un lado, y los estándares ISO por otro. La TQM considera la calidad del servicio como una variable decisiva para mejorar la competitividad empresarial, haciendo hincapié en el concepto de excelencia empresarial que consiste en una estrategia empresarial conducente a permitir o, en su caso, aumentar la diferenciación del producto o servicio, aumentando la competitividad y disminuyendo los costos. De acuerdo con Santos-Vijande y Álvarez-González (2007), la TQM va mucho más allá de la idea de calidad de producto y/o servicio dado que afecta a todos los procesos y agentes involucrados en la empresa partiendo de la premisa básica de que la satisfacción de las necesidades de los clientes y el logro de los objetivos organizativos son inseparables. Son múltiples los estudios realizados para el caso español que

han demostrado como la TQM puede influir positivamente sobre la productividad de las empresas (Martínez-Costa et al., 2009; Tarí-Guilló et al., 2010; entre otros). No obstante, dentro del sector turístico español, la utilización de la TQM es escasa, limitándose en buena medida a la Red de Paradores Nacionales de Turismo.

Por el lado de las certificaciones de calidad bajo el estándar ISO, existe una importante presión comercial para disponer de certificaciones, amparada en el contexto europeo por diversas Directivas de la U.E. que exigen o recomiendan estar en posesión de certificaciones ISO o equivalentes para la comercialización de productos en los países miembros. Como consecuencia, el incremento de empresas certificadas bajo las normas ISO o similares ha sido muy importante en los últimos años (Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007). Sin embargo, a diferencia de los estudios realizados sobre la implantación de la TQM, la incidencia de las certificaciones ISO o equivalente sobre la rentabilidad de las empresas no arroja resultados concluyentes: mientras algunos estudios muestran efectos positivos sobre los resultados empresariales (por ejemplo, Pertusa-Ortega et al., 2013) otros arrojan un saldo negativo en beneficios (Singels et al., 2001; Wayhan et al., 2002) y otros no encuentran ninguna evidencia de la influencia de la certificación ISO sobre los resultados o bien la ponen en duda (Heras et al., 2002; Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2008; Martínez-Costa et al. 2009)

Para el caso particular del turismo, la mejora de la calidad del servicio ha sido una de las mayores preocupaciones en la industria turística en los últimos años como consecuencia de la necesidad que tienen las empresas de dar respuesta a la creciente competencia y globalización de los mercados y a las transformaciones sufridas en la demanda. Los estudios realizados en España para el sector hotelero muestran cierta tendencia a resaltar la influencia positiva de las mejoras en la calidad en los resultados empresariales. Los trabajos de Alonso-Almeida et al. (2012) y Álvarez-García et al. (2012) encuentran evidencias de impacto positivo en la gestión y resultados de los hoteles tras la implantación de planes de calidad; Tarí-Guilló y Pereira-Moliner (2012) y Pertusa-Ortega et al. (2013) obtienen que los hoteles certificados presentan mejoras en los resultados por habitación respecto de los hoteles no certificados; en tanto que García-Pozo et al. (2011), Sánchez-Ollero et al. (2011 y 2012) y Sánchez-Ollero et

al. (2014) muestran como la calidad permite a los establecimientos de alojamiento turístico cobrar un precio de mercado más alto frente a aquellos cuya apuesta por la calidad es menor.

Quizá el hecho diferencial entre los resultados obtenidos a nivel internacional para sectores diferentes al hotelero y los obtenidos por los trabajos realizados para este sector particular en el caso de España radique en que en este segundo caso se disponen de normas certificadoras específicas para el sector. Así, desde el punto de vista de la empresa, los hoteles españoles podrían escoger certificarse bajo la Q de calidad o la norma ISO-9001 o ambas dado que la primera de ellas es compatible y similar al certificado ISO pero con especificaciones propias del sector turístico. Sin embargo, como señalan Tarí-Guilló y Pereira-Moliner (2012), desde el punto de vista de los clientes, que un hotel esté certificado con la norma ISO 9001 puede no ser garantía de un estándar de calidad específico sino simplemente que el servicio ofrecido se ajusta a los requerimientos que el propio hotel ha establecido, mientras que el certificado Q está más cercano a los requisitos del servicio que el cliente espera al estar basado en una norma específica del sector. Mediante el análisis de los datos que se detallan en el siguiente epígrafe trataremos de contrastar esta hipótesis de partida.



3. LA RELACIÓN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA PRÁCTICA: RESULTADOS QUE PRESENTA LA HOSTELERÍA ESPAÑOLA

3.1. ¿Qué dicen los datos de manera directa?

Los datos utilizados en el presente estudio proceden de la base de datos de establecimientos hoteleros generada por el proyecto *Calidad, Productividad y Competitividad en la Hostelería (PO7/SEJ-02889)*. Contiene los parámetros representativos de 232 establecimientos hoteleros de entre 3 y 5 estrellas de la región de Andalucía que respondieron a un cuestionario semi-estructurado proporcionado por los investigadores, lo que representa el 28,2% de los establecimientos en esas categorías. Dada la gran extensión territorial de Andalucía, se ha tenido en cuenta la distribución provincial de la muestra de acuerdo con la importancia relativa del sector hotelero en cada provincia; así mismo, se han incluido variables de control que permiten identificar los establecimientos en función de la localización de los mismos en las zonas costeras, de interior o en la capital de provincia².

Figura 1. Distribución de la muestra, por categoría de hoteles y localización del establecimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *Calidad, Productividad y Competitividad en la Hostelería (PO7/SEJ-02889)*.

Dado que el número de hoteles era conocido, ha resultado adecuado calcular el tamaño de la muestra para el caso de una población finita. Con estos criterios, se elaboró el directorio de establecimientos a encuestar a partir de la *Guía de Hoteles de Turespaña*, del *Directorio de establecimientos certificados* editado por la *Junta de Andalucía*, y de *Camerdata*. El error muestral estimado es de un 5,4%.

El trabajo de campo fue llevado a cabo de forma presencial por investigadores de las universidades de Málaga, Granada y Sevilla. Por otra parte, los datos económicos se obtuvieron directamente a través de los cuestionarios y de las cuentas anuales depositadas por las empresas en el Registro Mercantil.

Al conjunto de datos obtenidos se aplicó una función de producción Cobb-Douglas, ampliamente utilizada en este tipo de estudios, adaptada a los objetivos de nuestro trabajo³.

Los resultados obtenidos muestran que el nivel medio de productividad aparente del trabajo, medida por el cociente entre el VAB generado por el establecimiento hotelero y el número de trabajadores equivalentes a tiempo completo, se sitúa en 34.626 euros. Esta cifra es muy similar a la estimada en la Encuesta Anual de Servicios elaborada por el Instituto Nacional de Estadística de

España para ese año que la situaba en 35.227 euros por trabajador ocupado⁴; por tanto, el grado de coherencia entre ambas fuentes estadísticas puede considerarse elevado.

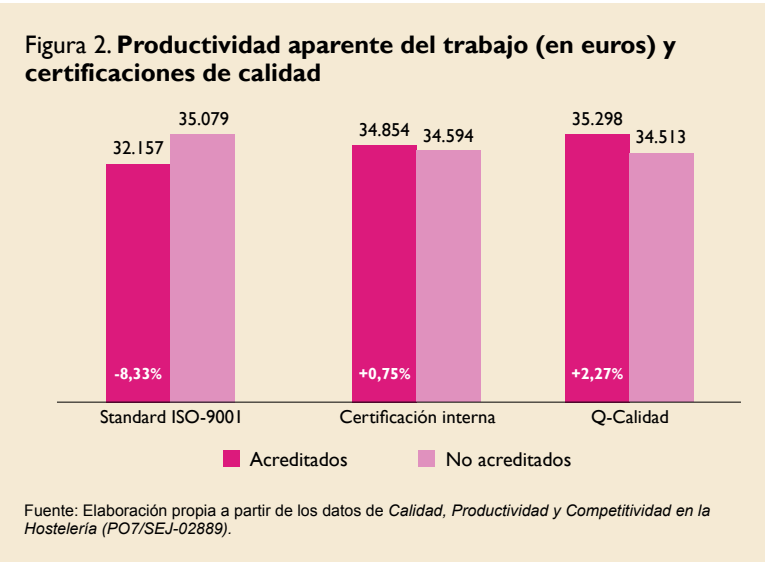
En el cálculo de la productividad aparente del trabajo se utiliza el VAB porque, siguiendo a Baker y Riley (1994), esta magnitud no está distorsionada, como lo estarían los ingresos totales, por diferencias en la intensidad de la subcontratación de las operaciones por parte de los hoteles. El número de puestos de trabajo a tiempo completo se ha utilizado como medida del factor trabajo. Por su parte, el stock de capital físico de cada establecimiento se ha aproximado a través del número de habitaciones que posee cada uno de ellos. La utilización del número de habitaciones como proxy del stock de capital de los establecimientos hoteleros también ha sido utilizada, entre otros, en los trabajos de Claver-Cortés et al. (2008) y Pereira-Moliner et al. (2010). La dimensión media de los establecimientos de la muestra se sitúa en 143 habitaciones.

Tabla I. **Variables utilizadas en el estudio**

VARIABLE	DEFINICIÓN	TIPO	RANGO	MEDIA
Categoría	Variable que indica el número de estrellas del establecimiento	Número, Continua	{3,5}	3,64
Edad del establecimiento	Analiza la influencia que el <i>know-how</i> tiene sobre la productividad	Número, Continua		
Cadena	Valor igual a la unidad si el hotel pertenece a una cadena	Ficticia, Porcentaje	{0,1}	62,1
Subcontratación	Valor igual a la unidad si el establecimiento subcontrata algunos de los servicios que utiliza o presta	Ficticia, Porcentaje	{0,1}	74,7
Empresa familiar	Valor igual a la unidad si el hotel puede considerarse una empresa familiar	Ficticia, Porcentaje	{0,1}	63,8
Localización	Tres variables ficticias que recogen la ubicación del hotel	Ficticia, Porcentaje	Capital Interior Costa	43,7 16,1 40,2
ISO-9001	Variable que recoge la certificación de calidad del establecimiento	Ficticia, Porcentaje	{0,1}	15,5
Certificación interna	Variable que recoge la certificación de calidad del establecimiento	Ficticia, Porcentaje	{0,1}	12,1
Q-Calidad	Variable que recoge la certificación de calidad del establecimiento	Ficticia, Porcentaje	{0,1}	14,4

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *Calidad, Productividad y Competitividad en la Hostelería (PO7/SEJ-02889)*.

En las estimaciones que hemos realizado se incluyen un conjunto de variables que recogen las características más relevantes de los establecimientos hoteleros para las que disponemos de información. Con la inclusión de dichas variables, que se muestran en la **Tabla 1**, se pretende evaluar las características específicas de los establecimientos y de su gestión.



En la **Figura 2** se recoge la productividad aparente del trabajo en los establecimientos hoteleros en relación con su nivel de compromiso con la calidad y/o con la certificación o certificaciones de calidad que posee y en contraste con aquellos establecimientos que implementan o acreditan dicho compromiso o certificación.

De entre estos primeros resultados, destaca poderosamente el hecho de que aunque el interés por la calidad va en aumento aún es relativamente bajo el número de establecimientos que ya han realizado una apuesta activa, sobre todo en lo que a certificaciones se refiere. Para cada una de las certificaciones de calidad consideradas, el número de establecimientos que las tienen oscilan entre el 11,5 y el 15,5%, o lo que es lo mismo: en torno al 85% de los establecimientos no tienen ninguna certificación de calidad. Dado que estamos hablando de establecimientos con 3 o más estrellas de oro, no deja de ser chocante la diferencia entre el discurso oficial de la administración y de las asociaciones de hosteleros con la realidad del sector.

El análisis de la Figura 2 muestra la diferente productividad del trabajo entre los establecimientos en función de que posean certificaciones de calidad frente a aquellos establecimientos que no las poseen. El análisis descriptivo arroja algunos datos interesantes:

- 1) La certificación de estándares de calidad generalistas no adaptados a las particularidades del sector turístico ni, en particular, del hotelero no son rentables desde el punto de vista de la productividad, pues los establecimientos certificados bajo las normas ISO-9001 obtienen una productividad más de ocho puntos por debajo, como media, de aquellos que no poseen esta certificación.
- 2) Las certificaciones propias del sector, tanto las internas de las cadenas hoteleras como la Q de Calidad Turística, si permiten incrementar la productividad de los establecimientos, aunque en diferente grado. En el caso de las certificaciones propias de la cadena, la mejora en productividad apenas llega al 0,75% mientras que los establecimientos que poseen la Q de Calidad obtienen una mejora en productividad sensiblemente mayor, en torno al 2,27% como media.

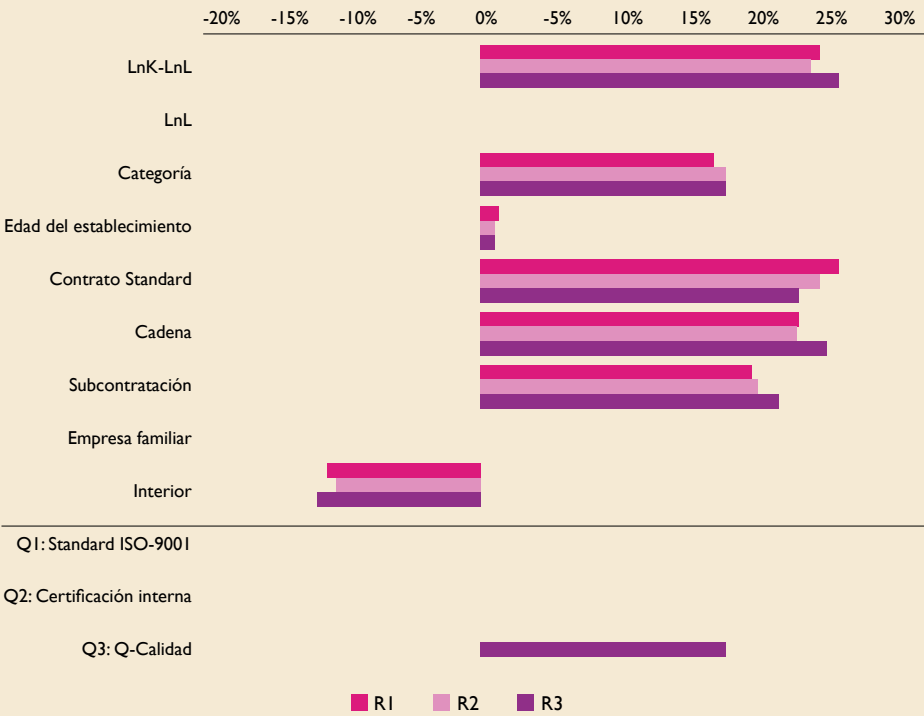
3.2. Un análisis más profundo

Los resultados presentados en la Figura 2 y comentados anteriormente son puramente descriptivos, ya que las diferencias detectadas en los niveles de productividad de los establecimientos no son atribuibles exclusivamente al factor por el que se controla, dado que dicho factor puede estar correlacionado con otros relevantes de los mencionados anteriormente o bien con algún otro que se ha omitido. Por esta razón se ha procedido a estimar una función de producción⁵ especificada con el objeto de poder analizar los determinantes de los resultados descriptivos. Los resultados de la estimación se recogen en la **Figura 3**. En primer lugar, debe destacarse que la elasticidad del producto de los factores productivos oscila entre el 0,2452% y el 0,2592%, lo que significa que la productividad del establecimiento se incrementaría en un 1% aproximadamente si el uso de los factores productivos se incrementara en esos porcentajes.

Respecto a las características de los establecimientos hoteleros se deduce que:

- La categoría del establecimiento, medido a través del número de estrellas, aumenta la productividad del trabajo entre un 16,46% y un 16,73% por cada estrella adicional.

Figura 3. **Determinantes de la productividad aparente del trabajo.**
Datos porcentuales



Notas: R1 introduce en la estimación del modelo la variable Q1, pero no las otras dos variables de calidad Q2 y Q3; R2 se estima introduciendo en el modelo la variable Q2, pero excluye las otras dos variables de calidad Q1 y Q3; R3 se estima introduciendo en el modelo la variable Q3, excluyendo las otras dos variables de calidad Q1 y Q2. Las variables que aparecen en blanco no resultaron significativas en el modelo econométrico. Significación superior al 90% en todos los casos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *Calidad, Productividad y Competitividad en la Hostelería (PO7/SEJ-02889)*.

- La edad del establecimiento tiene una influencia positiva en la productividad, aunque relativamente escasa al oscilar entre un 1,16% y un 1,22% por cada año de incremento de la antigüedad del establecimiento.
- La estabilidad de las plantillas, medida a través del número de trabajadores que disfrutan de un contrato indefinido y a tiempo completo, tiene una amplia influencia en la productividad, la cual se incrementa entre el 22,45% y el 25,55% comparado con los establecimientos con una menor proporción de este tipo de contrato estándar en su plantilla.
- La pertenencia de un establecimiento a una cadena hotelera o su asociación con ésta supone un incremento

de la productividad que oscila entre el 22,19% y el 23,23% comparado con hoteles similares pero no integrados en una cadena.

- La subcontratación de servicios, parece aumentar la productividad del trabajo entre un 19,43% y un 21% respecto a los que no recurren a dicha subcontratación, lo que vendría a justificar por qué tres de cada cuatro hoteles tiene al menos un servicio prestado por un agente externo.
- La clasificación como empresa familiar del establecimiento hotelero no repercute en la productividad del trabajo, a pesar de que en el análisis descriptivo su nivel era ligeramente inferior a las de las restantes formas de propiedad y/o control. Quizás este resultado se deba al hecho de que aunque sean empresas familiares la gestión de algunas de ellas sea desarrollada por una cadena hotelera.
- Respecto de la localización geográfica del establecimiento hotelero, aquellos situados en el interior de Andalucía obtienen una productividad media entre un 12,46% y un 13,73% inferior a los localizados en la costa y en las capitales de provincia. La localización del establecimiento puede considerarse una *proxy* de las características de los mercados turísticos en los que opera (turismo de sol y playa, de negocios, rural, etc.), cuya diferente capacidad para generar valor vendría a justificar las diferencias observadas. Así mismo, los establecimientos del interior tienen, como media, una dimensión inferior al resto lo que, siguiendo a García-Pozo et al. (2012) también justificaría este menor rendimiento.
- Finalmente, si bien del análisis descriptivo parecía deducirse que únicamente las certificaciones y modelos de calidad propios del sector hotelero permitían incrementos de productividad, el análisis econométrico realizado avala este resultado exclusivamente para el caso de la *Q de Calidad Turística*, no resultando significativas el resto de las variables de calidad consideradas. De este modo, los establecimientos que han conseguido certificarse con este distintivo consiguen, como media y a igualdad de características con otros establecimientos, un 17,67% más de productividad.

Este resultado vendría a avalar la estrategia desarrollada desde hace unos años por la Secretaría de Estado de Turismo de España tendente a facilitar el aumento de la calidad de las empresas



turísticas como vía para mejorar la competitividad, y por ende los resultados empresariales, promoviendo un estándar de calidad específico del sector en España como sello o marca que homogeneice y distinga dicha calidad.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este trabajo ha consistido en evaluar el impacto que tienen las certificaciones de calidad sobre la productividad de los establecimientos hoteleros. Los resultados obtenidos y presentados en el epígrafe precedente son, en sí mismos, conclusiones directas de nuestro trabajo.

Estas conclusiones, avaladas por tanto por la evidencia empírica, permiten sugerir a modo de recomendación algunos elementos que permitirían mejorar la productividad de las empresas hoteleras:

1. En primer lugar, las empresas hoteleras deberían apostar por las certificaciones sectoriales de calidad como vía para mejorar la productividad y competitividad; y, en particular, por la Q de Calidad Turística, la cual se ha demostrado como la mejor opción. Si bien es cierto que la implantación de este sistema de calidad genera costes para la empresa, los resultados empíricos avalan que éstos se ven ampliamente compensados por los mayores ingresos y resultados financieros. Esta afirmación se ve reforzada por los resultados obtenidos para el análisis de la categoría del establecimiento, que sugieren que aquellos hoteles que ofrecen mayores niveles de servicio son capaces de generar mayor valor añadido y, por tanto, mayores niveles de productividad.
2. En segundo lugar, se debe tender a mejorar la estabilidad de las plantillas pues también es una vía para incrementar la productividad. En tiempos de crisis económica, es fácil ceder a la tentación de configurar plantillas con una mayor proporción de trabajadores temporales y/o a tiempo parcial, como una fórmula de mejorar los resultados empresariales reduciendo costes. Sin embargo, y con independencia de la necesidad de ajustar las plantillas a la evidente estacionalidad de esta industria, una mayor estabilidad de la plantilla a través de una mayor proporción de trabajadores permanentes a tiempo completo se ha revelado como una fuente de mejoras competitivas. Un mejor conocimiento de los procesos de trabajo, una mayor implicación con la empresa,

100



las posibilidades de una mejor formación para el trabajo y, en última instancia, la mayor satisfacción laboral del trabajador podrían explicar estos resultados.

3. En tercer lugar, una mayor concentración empresarial bajo cualquiera de sus fórmulas es una vía segura de mejoras en la productividad. La mayor facilidad de las cadenas para la comercialización del producto, la imagen de marca, la posibilidad del ajuste interno de las plantillas y el *know-how* propio podrían justificar estas diferencias en la productividad.
4. En cuarto lugar, la necesaria concentración para competir mejor en el mercado no debe dejar de lado la también necesaria especialización en aquellas actividades en las que el *know-how* propio permite una mayor eficiencia y la externalización de servicios en los que el *know-how* de otros es el que permite esas mejoras en la eficiencia. La subcontratación a terceros de servicios como limpieza, mantenimientos, servicios técnicos, seguridad, servicios médicos, animación turística y otros muchos, permite *catching-up* positivos a corto plazo.
5. Finalmente, debemos destacar que, desde el punto de vista de la política turística, nuestros resultados vienen a avalar el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) llevado a cabo por la Secretaría de Estado de Turismo de España en sus esfuerzos no sólo por incrementar la calidad de los establecimientos turísticos para aumentar su competitividad y su rendimiento, sino también por dotarlos de un sello de calidad propio que los distingue y facilitar su promoción y comercialización en los mercados internacionales. La constante promoción de este sello en las sucesivas campañas publicitarias facilitará su mayor conocimiento por parte del cliente y una mayor valoración en términos económicos del producto así certificado.

Como limitación de este trabajo y al tiempo como futura línea de investigación, el análisis se ha centrado exclusivamente en el sector hotelero. Sin embargo, y dado que el sistema de calidad turística diseñado por la Secretaría de Estado de Turismo abarca otros sectores de actividad e incluso los destinos turísticos, un futuro trabajo debería de tener en cuenta la influencia sobre la productividad en estas otras industrias y la evaluación del impacto económico que el Compromiso con la Calidad Turística tiene en los destinos certificados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso-Almeida, M.M.; Rodríguez-Antón, J.M.; Rubio-Andrada, L. (2012): "Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analyses of the hotel industry", *The Service Industries Journal*, Vol. 32, p. 919-936.
- Álvarez-García, J.; Fraiz-Brea, J.A.; Del Río-Rama, M.C. (2012). "Análisis de las motivaciones para certificar la marca Q de calidad turística. Sector de alojamiento", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, núm.1, p. 101-121.
- Baker, M., Riley, M. (1994): "New perspectives on productivity in hotels: some advances and new directions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 13, núm.4, p. 297-311.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F. (2008): "TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, núm. 2, p. 228-244.
- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J.L., Marchante-Lara, M. (2011): "Applying a Hedonic Model to the Analysis of Campsite Pricing in Spain", *International Journal of Environmental Research*, Vol. 5, núm. 1, p. 11-22.
- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J.L., Benavides-Chicón, C.G. (2012): "Employer size and wages in the hotel industry", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 12, núm. 3, p. 255-268
- Halvorsen, R., Palmquist, R. (1980): "The Interpretation of Dummy Variables in Semilogarithmic Equations", *American Economic Review*, Vol. 70, núm. 3, p. 474-475.
- Heras, I.; Dick, G.P.M.; Casadesus, M. (2002): "ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: a longitudinal analysis of performance before and after accreditation", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, núm. 6, p. 774-791
- Mairesse, J., Kremp, E. (1993): A look at productivity at the firm level in eight French service industries, en Griliches, Z. and Mairesse, J. (Ed.): "Productivity issues in services at the micro level, A special issue of the Journal of Productivity Analysis", Kluwer Academic Publishers, London.
- Martínez-Costa, M.; Choi, T.Y.; Martínez, J.A.; Martínez-Lorente, A.R. (2009): "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited", *Journal of Operations Management*, Vol. 27, p. 495-511.
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R. (2008): "Simultaneous Consideration of TQM and ISO 9000 on Performance and Motivation: An Empirical Study of Spanish Companies", *International Journal of Production Economics*, Vol. 113, núm. 1, p. 23-39.
- Núñez-Serrano, J.A., Turrión, J., Velázquez, F.J. (2014): "Are stars a good indicator of hotel quality? Assymetric information and regulatory heterogeneity in Spain", *Tourism Management*, Vol. 42, p. 77-87.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F. (2010): "Strategy and Performance in the Spanish Hotel Industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51, núm. 4, p. 513-528.
- Pertusa-Ortega, E.M., Tarí-Guilló, J.J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J.F. & López-Gamero, M.D. (2013): "Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español", *Intangible Capital*, Vol. 9, núm. 1, p. 199-224.
- Sánchez-Ollero, J.L., García-Pozo, A., Marchante-Lara, M. (2011): "The environment and competitive strategies in hotels in Andalusia", *Environmental Engineering and Management Journal*, Vol. 10, núm. 12, p. 1835-1843.
- Sánchez-Ollero, J.L., García-Pozo, A., Marchante-Lara, M. (2012): Environment and Strategic Behaviour: The Case of Hotels in Andalusia (SPAIN)", *International Journal of Environmental Research*, Vol. 6, núm. 4, p. 1067-1076.
- Sánchez-Ollero, J.L., García-Pozo, A., Marchante-Lara, M. (2014): "How does respect for the environment affect final prices in the hospitality sector? A hedonic pricing approach", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 55, núm. 1, p. 31-39.
- Santos Vijande, M.L., Álvarez-González, L.I. (2007): "Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial", *Universia Business Review*, núm. 1, p. 76-89.

Secretaría de Estado de Turismo (2012): "Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015", Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Madrid. (Obtenible en: <http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Paginas/que-es-PNIT.aspx>) obtenido el 27/02/2014.

Singels, J., Ruël, G., Van de Water, H. (2001): "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, núm.18, p. 62-75.

Tarí-Guilló, J.J., Pereira-Moliner, J. (2012): "Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en cadenas hoteleras", *Universia Business Review*, núm. 2, p. 52-67.

Tarí-Guilló, J.J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorin, J.F. (2010): "Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, p. 500-510.

Wayhan, V.B., Kirche, E.T., Khumawala, B.M. (2002): "ISO-9000 certification: The financial performance implications", *Total Quality Management*, Vol. 13, núm. 2, p. 217-231

NOTAS

1. Autor de contacto: Universidad de Málaga; Facultad de Turismo; Campus de El Ejido, 6; 29071 – Málaga; España.
2. De las ocho provincias que configuran Andalucía, cuatro de ellas (Almería, Málaga, Cádiz y Huelva) tienen su capital en zonas costeras. En estos casos se ha optado por contabilizar los establecimientos de esas localidades como capitales en lugar de cómo zona costera.
3. Siguiendo a Mairesse y Kremp (1993) partimos de una función de producción Cobb-Douglas $Y = AK^\alpha L^\beta$, donde Y representa el Valor Añadido Bruto, K la dotación de capital físico, L la cantidad de trabajo y A puede interpretarse como un indicador del efecto acumulado de los cambios en la función de producción como consecuencia del progreso técnico. Esta función puede expresarse en forma logarítmica como: $q_i = a^{(c)} + \alpha k_i + \beta l_i + e_i$, donde el subíndice i hace referencia a la empresa i . Las variables q , k , y l son los logaritmos de las variables producción, capital y trabajo; en tanto que $a^{(c)}$ es el logaritmo de A . Los parámetros α y β son las elasticidades del capital y el trabajo, mientras que e representa el término de perturbación aleatoria del modelo. Para favorecer la interpretación de sus resultados, esta regresión puede reformularse como: $(q - l)_i = a^{(c)} + \alpha(k - l)_i + (\alpha + \beta - 1) l_i + e_i$, donde el coeficiente del logaritmo del trabajo mide ahora las diferencias en las elasticidades de escala $(\alpha + \beta)$ con rendimientos constantes.
4. Fuente INE: <http://www.ine.es>, obtenido el 27/02/2014.
5. La estimación se ha hecho de acuerdo con la forma funcional y variables detalladas en nota al pie número tres y en el estudio descriptivo y que según la discusión presentada se señalaban como potenciales determinantes de la productividad de los establecimientos hoteleros. Se han estimado tantas ecuaciones como certificaciones de calidad se han introducido en el modelo. De este modo, la regresión R1 introduce en la estimación del modelo la variable Q1 representativa de la certificación ISO-9001, pero no las otras dos variables de calidad Q2 y Q3; la regresión R2 se estima introduciendo en el modelo la variable Q2, representativa de la certificación interna de las cadenas hoteleras, pero excluye las otras dos variables de calidad Q1 y Q3; finalmente, la regresión R3 se estima introduciendo en el modelo la variable Q3, representativa de la Q de Calidad Turística, excluyendo las otras dos variables de calidad Q1 y Q2. En todos los casos la significación es superior al 90%. La interpretación de los coeficientes se ha realizado de acuerdo con el criterio de Halvorsen y Palmquist (1980).





Sonia Baños-Caballero
Universidad de Murcia
✉ sbanos@um.es

Estrategias de financiación de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa*

Financing strategies of working capital requirement and firm profitability



Pedro J. García-Teruel
Universidad de Murcia
✉ pjteruel@um.es



Pedro Martínez-Solano¹
Universidad de Murcia
✉ pmsolano@um.es

I. INTRODUCCIÓN

Las decisiones financieras de la empresa abarcan dos aspectos básicos: decisiones de inversión y de financiación. Ambas tienen como finalidad la creación de valor. Dado que la inversión que realizan las empresas en sus activos corrientes, así como su financiación, representan la mayor parte de las partidas de sus balances (García Teruel y Martínez Solano, 2007; y Baños Caballero, García Teruel y Martínez Solano, 2012), su gestión tiene efectos sobre la rentabilidad y riesgo (Smith, 1980) y resulta fundamental en la estrategia de creación de valor en la empresa. De hecho, una gestión inadecuada puede provocar problemas de solvencia, incluso en empresas rentables (Kargar y Blumental, 1994).

La inversión neta en activos corrientes derivada de las operaciones de la empresa (activos corrientes operativos menos financiación

CÓDIGOS JEL:
G30, G32

Fecha de recepción y acuse de recibo: 9 de septiembre de 2013 Fecha primera evaluación: 7 de noviembre de 2013.
Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo estudia la relación entre la financiación de las necesidades operativas de fondos (NOF) y la rentabilidad financiera de la empresa. La deuda a corto plazo tiene menores costes que los recursos financieros a largo plazo, sin embargo también supone un mayor riesgo de refinanciación y de tipo de interés. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que una adecuada estrategia de financiación de las NOF puede ayudar a mejorar los resultados de la empresa. En concreto, se observa que durante la etapa de expansión económica 1997-2007, las empresas que financian un elevado porcentaje de sus NOF con deuda bancaria a corto plazo, así como las que usan este tipo de financiación de forma reducida, presentan una menor rentabilidad financiera, mientras que una política intermedia de financiación ofrece mejores resultados. Sin embargo, durante un periodo de crisis financiera caracterizado por fuertes dificultades para el acceso al crédito (2008-2012) son las empresas que financian un mayor porcentaje de sus NOF con recursos financieros a largo plazo (y que, por tanto, recurren en menor medida al crédito bancario a corto plazo) las que presentan mayor rentabilidad.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper investigates the relation between financing of working capital requirement (WCR) and firm's return on equity. A large proportion of WCR financed with short-term funds have lower costs. However, it also entails higher refinancing and interest rate risks. Results show that a suitable WCR financing strategy can help firms to increase their performance. In particular, we find that, for the economic expansion period (1997-2007), both firms with high and low percentages of WCR financed with short-term bank debt have lower return on equity, while firms with intermediate policies present better performance. However, for the financial crisis period (2008-2012), in which firms face financial constraints, those firms that have financed a higher percentage of their WCR with long-term funds had greater return.

espontánea) se conoce como necesidades operativas de fondos (NOF). Se trata de un concepto de gran importancia por su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa, y es un tema de gran actualidad en la literatura financiera. Así, se pueden encontrar numerosos estudios que analizan los determinantes de dicha inversión (Chiou, Cheng y Wu, 2006; y Hill, Kelly, y Highfield, 2010) o su efecto sobre rentabilidad y valor (Baños Caballero et al., 2012; Jose, Lancaster y Stevens, 1996; Shin y Soenen, 1998; Wang, 2002; Deloof, 2003; y Kieschnick, LaPlante y Moussawi, 2013; entre otros). Sin embargo, todavía existen diversas cuestiones que no han sido abordadas por parte de los investigadores, y que resultan de interés

en la gestión financiera a corto plazo de las empresas, como por ejemplo, el efecto de las diferentes estrategias de financiación de las NOF sobre el valor y la rentabilidad de la empresa.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar la influencia que tiene la financiación de las NOF sobre la rentabilidad financiera de las empresas, considerando a su vez la posible influencia que la crisis financiera ha podido tener en esta relación. Hasta lo que conocemos en la literatura financiera, es el primer trabajo que estudia estos aspectos. Para ello, se utiliza una muestra de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) españolas. El interés en este tipo de sociedades se justifica por varias razones. En primer lugar, el mayor peso de los activos corrientes en su estructura económica y la importancia que tiene para ellas la financiación a corto plazo (García Teruel y Martínez Solano, 2007; y Baños Caballero et al., 2012). Además, las PYMEs presentan mayores dificultades para obtener financiación (Peel y Wilson, 1996, Peel, Wilson y Howorth, 2000) de modo que una gestión eficiente de las NOF resulta especialmente importante. Por último, este tipo de empresas depende en gran medida de la financiación bancaria (Carbó, Rodríguez y Udell, 2009) y, como consecuencia, cabe esperar que sean estas empresas las que han sufrido en mayor medida las restricciones de crédito consecuencia de la crisis financiera.

La estructura del trabajo es la siguiente: La sección 2 presenta los argumentos sobre el posible efecto de las diferentes estrategias de financiación de las NOF en la rentabilidad de la empresa. La sección 3 describe la muestra. Las variables utilizadas y sus estadísticos

Dado que la inversión que realizan las empresas en sus activos corrientes, así como su financiación, representan la mayor parte de las partidas de sus balances, su gestión tiene efectos sobre la rentabilidad y riesgo y resulta fundamental en la estrategia de creación de valor

descriptivos se presentan en la sección 4. La sección 5 muestra los resultados obtenidos. Por último, la sección 6 contiene las principales conclusiones.

2. EFECTO DE LA FINANCIACIÓN DE LAS NOF SOBRE LA RENTABILIDAD FINANCIERA

Las necesidades operativas de fondos representan la inversión neta requerida para llevar a cabo las operaciones corrientes de la empresa (existencias, clientes y tesorería necesaria, una vez deducida la financiación espontánea donde se incluye principalmente el crédito concedido por los proveedores). La decisión de financiación de unas NOF positivas implica establecer qué parte será financiada con recursos de carácter permanente y qué parte con recursos negociados a corto plazo. En ese contexto, las empresas pueden optar por financiar sus NOF preferentemente con recursos a corto plazo (estrategia de financiación agresiva), utilizar principalmente recursos a largo plazo (estrategia conservadora), o una posición intermedia.

La financiación con deuda a corto plazo presenta una serie de ventajas, tal y como se pone de manifiesto en la literatura financiera. En este sentido, como señalan Jun y Jen (2003), la deuda a corto plazo se adapta más fácilmente a las necesidades financieras de la empresa, su coste suele ser inferior al coste de los recursos financieros a largo plazo (no sólo por un menor tipo de interés nominal sino también por unos costes de emisión menores), y suelen presentar unas cláusulas menos restrictivas. Por otro lado, la empresa puede conseguir mejores condiciones crediticias como consecuencia de la mayor frecuencia con la que se renuevan estos créditos (Petersen y Rajan, 1994). Esta continua renovación de los préstamos ofrece un mayor control sobre los directivos, reduciendo los conflictos de agencia (Myers, 1977; Barclay y Smith, 1995; y Ozkan, 2000). Además, la deuda a corto plazo permite a la empresa transmitir sus perspectivas positivas a sus acreedores de fondos (Flannery, 1986; y Kale y Noe, 1990). Así, si se consideran todas las ventajas asociadas a este tipo de financiación, cabría esperar que financiar un mayor porcentaje de las NOF con deuda a corto plazo tenga un efecto positivo sobre la rentabilidad financiera de la empresa.

Sin embargo, el mayor uso de financiación a corto plazo también presenta inconvenientes. Supone un mayor riesgo de refinanciación y de tipo de interés (Jun y Jen, 2003). Las empresas

PALABRAS CLAVE

Necesidades operativas de fondos; Deuda a corto plazo; Rentabilidad financiera, Crisis financiera

KEY WORDS

Working capital requirement; Short-term debt, Return on equity, Financial crisis

podrían encontrarse con dificultades para poder renovar sus préstamos a corto plazo en un momento determinado, o podrían ver incrementado el coste de dicha financiación en las renovaciones, que se harían de forma más frecuente. Al considerar este riesgo, un mayor nivel de NOF financiado con deuda a corto plazo podría tener efectos negativos sobre la rentabilidad financiera de la empresa.

En resumen, si se tiene en cuenta las ventajas e inconvenientes que presenta el endeudamiento a corto plazo, cabría esperar una relación cuadrática entre el porcentaje de NOF financiado con deuda bancaria a corto plazo y la rentabilidad financiera de la empresa. En particular, las empresas con bajos porcentajes de NOF financiados con deuda bancaria a corto plazo se espera que muestren, como media, una menor rentabilidad financiera, pues se benefician en menor medida de las ventajas asociadas a esta financiación. Por otro lado, también cabe esperar una menor rentabilidad en empresas con elevados porcentajes de NOF financiados con deuda a corto plazo, ya que, para éstas, las ventajas de este tipo de recursos no compensan el mayor riesgo de refinanciación y tipo de interés.

Esta relación cuadrática, sin embargo, podría no cumplirse en una situación de crisis financiera caracterizada por una menor liquidez en el sistema financiero y mayores tipos de interés (Almeida, Campello, Laranjeira y Weisbenner, 2011). Desde el año 2008, las empresas españolas han tenido dificultades para poder renovar sus préstamos bancarios debido a la reducción de los créditos concedidos por entidades financieras. Del mismo modo, las empresas que han recibido nuevos préstamos en esta época han tenido que pagar mayores tipos de interés. Como consecuencia, el mayor riesgo de refinanciación y de tipo de interés asociado a la deuda a corto plazo se ha visto acentuado durante la actual crisis financiera, lo que podría provocar que estos inconvenientes superen ampliamente las ventajas asociadas a este tipo de financiación.

3. UN ESTUDIO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

La muestra se ha construido a partir de la información obtenida de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). La información extraída se ha limitado a los Balances y Cuentas de Resultados de empresas no financieras durante el periodo 1997-2012.



El criterio elegido para la selección de PYMES sigue la recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea, de 6 de Mayo de 2003, sobre la definición de PYMES. En concreto, se trata de empresas con menos de 250 empleados, volumen de negocio inferior a 50 millones de euros, y activos totales que no exceden de 43 millones de euros.

Además, el estudio se ha centrado en empresas que presentan unas necesidades operativas de fondos positivas, ya que solamente en estos casos hay una inversión neta en activos corrientes que necesitará ser financiada. Por último, se han eliminado las observaciones con errores en los datos contables y los valores extremos de las variables de interés. En concreto, se han eliminado los valores situados por debajo del percentil 5 y por encima del percentil 95. Como consecuencia, la muestra está compuesta por un total de 4.559 empresas (20.369 observaciones).

La financiación de las NOF se ha aproximado a través de la variable FNOF, definida como el cociente entre la deuda bancaria a corto plazo y las NOF. La variable FNOF indica el porcentaje de NOF que está financiado con deuda bancaria a corto plazo. Un mayor valor de esta variable implica una estrategia de financiación más arriesgada. No obstante, como se ha comentado anteriormente, un mayor valor de FNOF no tiene por qué ser algo negativo, ya que podría permitir a las empresas reducir sus costes de financiación, obtener mejores condiciones crediticias, reducir sus costes de agencia, y señalar sus perspectivas positivas. La rentabilidad financiera de la empresa (ROE) se define como la ratio beneficio neto sobre recursos propios.

La **Tabla 1** muestra el valor medio de las variables FNOF y rentabilidad financiera (ROE) para cada año, así como para los periodos 1997-2007 (periodo de expansión económica) y 2008-2012 (situación de crisis). La información recogida en esta tabla indica que, en media, un 47,66% de las NOF se financian con deuda bancaria a corto plazo antes de la crisis financiera; mientras que este porcentaje se reduce al 32,74% durante la crisis. El menor uso de deuda bancaria a corto plazo utilizado estos últimos años para financiar las NOF podría ser un claro indicativo del menor crédito concedido por entidades financieras y las peores condiciones a las que se tienen que enfrentar las empresas al renovar sus préstamos. Con respecto a la rentabilidad financiera,

se observa que su valor medio para el periodo 1997-2007 es del 8,20%, y sufre una fuerte caída (hasta el 2,69%) en el periodo 2008-2012, consecuencia de la crisis financiera.

Tabla I. Valor medio de FNOF y ROE este año

	FNOF	ROE
1997	0.5175	0.0948
1998	0.4779	0.1029
1999	0.4832	0.1216
2000	0.4950	0.0964
2001	0.4713	0.0850
2002	0.4784	0.0823
2003	0.4737	0.0796
2004	0.4658	0.0780
2005	0.4733	0.0659
2006	0.4625	0.0590
2007	0.4717	0.0665
2008	0.3634	0.0420
2009	0.3247	0.0241
2010	0.3167	0.0243
2011	0.3160	0.0211
2012	0.3030	0.0174
1997-2007	0.4766	0.0820
2008-2012	0.3274	0.0269
t	-13.5046	-13.9542

FNOF es el cociente entre la deuda bancaria a corto plazo y las necesidades operativas de fondos. ROE es la rentabilidad financiera de la empresa definida como la ratio beneficio neto sobre recursos propios. t es el valor del estadístico t para la diferencia de medias entre el periodo 1997-2007 y 2008-2012 para las variables FNOF y ROE.

También resulta interesante resaltar que el sector de actividad es un factor clave en las NOF de la empresa (Hawawini, Viallet y Vora, 1986; Weinraub y Visscher, 1998; y Filbeck y Krueger, 2005). Las empresas de un mismo sector suelen tener un comportamiento similar en cuanto a las NOF, pero existen importantes diferencias en la inversión entre sectores. Este efecto sectorial es consecuencia de las diferencias en el periodo medio de cobro y pago, así como de la inversión en inventarios (Smith, 1987; Ng, Smith y Smith, 1999; y Niskanen y Niskanen, 2006).

Asimismo, existen pruebas empíricas previas que confirman la influencia del sector de actividad sobre la estructura financiera de la empresa. En la **Tabla 2** se presenta el valor medio de la variable FNOF y ROE por sector de actividad para cada uno de los periodos analizados con el objetivo de medir las posibles diferencias que pueden existir entre sectores en la política de financiación de esa inversión neta en activos corrientes y en sus rentabilidades. Los sectores de Agricultura y Minería destacan por ser los sectores con una política de financiación de las NOF, en media, más agresiva en ambos periodos. Por el contrario, son las empresas pertenecientes al Comercio las que poseen un menor porcentaje de NOF financiado con deuda bancaria a corto plazo. Si tenemos en cuenta la rentabilidad financiera, podemos observar que son los sectores de Agricultura y Minería los que presentan, en media, una menor ROE, independientemente del periodo analizado; mientras que el sector que disfruta de una mayor rentabilidad durante el periodo pre-crisis es el sector Construcción (11,27%), siendo el sector Comercio el que presenta una mayor rentabilidad durante la crisis (2,12%).

Tabla 2. **Valor medio de FNOF y ROE por sector de actividad**

	AGRICULTURA Y MINERÍA	MANUFACTURA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO	SERVICIOS Y TRANSPORTE
FNOF					
1997-2007	0.5582	0.4719	0.4825	0.4625	0.5401
2008-2012	0.4378	0.3475	0.3823	0.3448	0.3700
ROE					
1997-2007	0.0433	0.0738	0.1127	0.0912	0.0774
2008-2012	-0.0129	0.0196	0.0088	0.0212	0.0109

FNOF es el cociente entre la deuda bancaria a corto plazo y las necesidades operativas de fondos. ROE es la rentabilidad financiera de la empresa definida como la ratio beneficio neto sobre recursos propios. Clasificación sectorial realizada a partir de la CNAE 2009: Agricultura y Minería, códigos 01 a 09; Manufactura, códigos 10 a 39; Construcción, códigos 40 a 43; Comercio, códigos 45 a 48; Servicios y Transporte, códigos 49 a 96 (excepto 64 a 68).

4. RELACIÓN ENTRE LA FINANCIACIÓN DE LAS NOF Y LA RENTABILIDAD FINANCIERA

Esta sección tiene como objetivo el estudio de la relación entre financiación de las NOF y rentabilidad financiera a través de un

análisis descriptivo. Para ello, y de forma anual, se ha ordenado la variable FNOF de menor a mayor y se han clasificado las observaciones en cuartiles, creados en función de la estrategia seguida para financiar las NOF. En concreto, $FNOF_1$ corresponde al primer cuartil y contiene aquellas empresas con un menor valor del ratio FNOF. Por el contrario, $FNOF_4$ está formado por las empresas con una política de financiación de las NOF más agresiva, es decir, empresas con el mayor valor de la variable FNOF. Además, y con el objetivo de poder determinar también el efecto que la crisis financiera ha podido tener sobre esta relación, este análisis se ha llevado a cabo de forma separada para los dos periodos analizados en este trabajo. La **Tabla 3** muestra la rentabilidad financiera media y su mediana para cada uno de los cuartiles creados, y para cada uno de los periodos estudiados. Asimismo, la **Figura 1** ilustra la relación entre la variable FNOF y ROE obtenida en la Tabla 3.

Se pone de manifiesto que, durante el periodo 1997-2007, aquellas empresas con los valores más bajos y más elevados de la variable FNOF presentan una menor rentabilidad financiera. Así, se observa que la rentabilidad financiera media de las empresas que financian un bajo porcentaje de sus NOF con deuda bancaria a corto plazo es del 6,6%, rentabilidad muy similar a la conseguida, en media, por las empresas que financian un elevado porcentaje de sus NOF con este tipo de endeudamiento (7%). Sin embargo, son aquellas empresas clasificadas en el segundo y tercer cuartil las que presentan, como media, una mayor rentabilidad financiera (superando ésta el 9%). Esta relación cóncava entre FNOF y ROE también se mantiene cuando tenemos en cuenta la mediana de la rentabilidad financiera.

Sin embargo, la relación entre FNOF y ROE pasa a ser lineal y negativa para el periodo 2008-2012. Este resultado indica que, durante la crisis financiera, las empresas que han tenido una mayor rentabilidad han sido aquellas que, en media, han financiado un mayor porcentaje de sus NOF con recursos financieros a largo plazo (rentabilidad media del 4,80%), mientras que las empresas que han financiado un mayor porcentaje de sus NOF con deuda a corto plazo han tenido, en media, una menor rentabilidad financiera (0,9%). Esta relación negativa entre ambas variables también se mantiene cuando consideramos la mediana de la rentabilidad financiera.

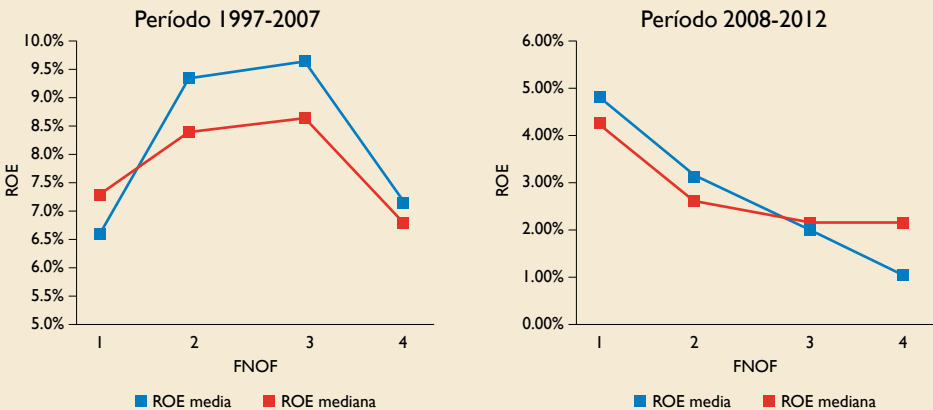


Tabla 3. Financiación de las NOF y rentabilidad financiera

	PERÍODO 1997-2007		PERÍODO 2008-2012	
	ROE (MEDIA)	ROE (MEDIANA)	ROE (MEDIA)	ROE (MEDIANA)
$FNOF_1$	0.0661	0.0726	0.0480	0.0427
$FNOF_2$	0.0934	0.0832	0.0309	0.0272
$FNOF_3$	0.0985	0.0882	0.0196	0.0215
$FNOF_4$	0.0702	0.0661	0.0090	0.0215
t_1	8.6361		-7.0241	
t_2	1.3381		-4.3754	
t_3	-6.6050		-3.9394	

Nota: t_1 es el valor del estadístico t para la diferencia de medias entre $FNOF_1$ y $FNOF_2$; t_2 para la diferencia de medias entre $FNOF_2$ y $FNOF_3$; y t_3 para la diferencia de medias entre $FNOF_3$ y $FNOF_4$.

Figura 1. Financiación de las NOF y rentabilidad financiera



FNOF es el cociente entre la deuda bancaria a corto plazo y las necesidades operativas de fondos.
ROE es la rentabilidad financiera de la empresa definida como la ratio beneficio neto sobre recursos propios.

En las **Figuras 2 y 3** se presenta, segmentando por los distintos sectores de actividad, la relación existente entre FNOF y rentabilidad financiera. Como se puede observar, la relación cóncava entre ambas variables se mantiene para el periodo 1997-2007 con independencia del sector analizado. Se encuentra, para todos los sectores, que son las empresas con los valores más bajos y más

altos de la variable FNOF las que presentan una menor rentabilidad financiera. Esto pone de manifiesto que las estrategias más agresivas y las más conservadoras seguidas por las empresas para financiar las necesidades operativas de fondos son menos rentables, y que son precisamente las políticas intermedias las que parecen presentar una mejor rentabilidad financiera en las PYMEs estudiadas, independientemente del sector de actividad al que pertenezcan.

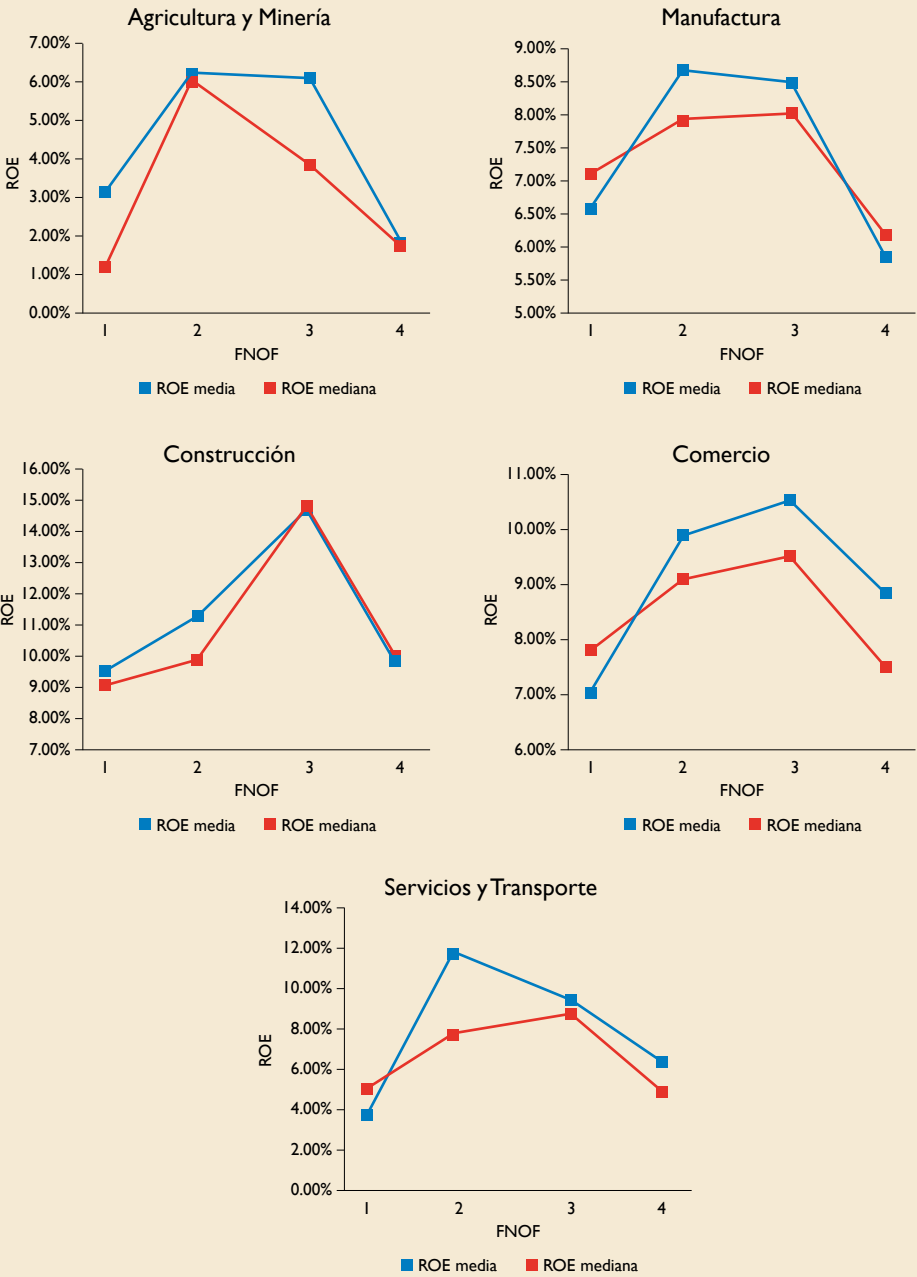
Sin embargo, durante el periodo de crisis financiera se observa una relación lineal y negativa para todos los sectores, que indica que son las empresas con mayor porcentaje de sus NOF financiadas con recursos a largo plazo las que disfrutaban de mayores rentabilidades, pues sus inversiones dependen en menor medida de la disponibilidad de nuevos créditos. La crisis financiera ha provocado una reducción del crédito ofertado por entidades financieras y un incremento en los tipos de interés, de tal forma que las empresas con una menor necesidad de obtener nueva financiación externa son las que han sufrido menores caídas en sus rentabilidades. Por el contrario, las empresas que han financiado un gran porcentaje de sus NOF con deudas bancarias a corto plazo son las que presentan menores rentabilidades, lo que podría explicarse por los mayores tipos de interés que han tenido que pagar para poder renovar este tipo de créditos, o incluso por no poder obtener nueva financiación tras el vencimiento de sus préstamos, lo que ha debido afectar a sus inversiones.

En esta sección se analiza el efecto de la variable FNOF sobre la rentabilidad financiera (ROE) para cada uno de los periodos estudiados. Para ello, se utiliza un modelo que controla otros factores que también podrían afectar a la rentabilidad financiera de la empresa (endeudamiento, oportunidades de crecimiento y tamaño). En concreto, y para poder capturar una posible relación cuadrática entre ambas variables, se estima el siguiente modelo:

$$ROE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 FNOF_{i,t} + \beta_2 FNOF_{i,t}^2 + \beta_3 Endeudamiento_{i,t} + \beta_4 Oportunidades\ de\ crecimiento_{i,t} + \beta_5 Tamaño_{i,t} + \lambda_t + \delta_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

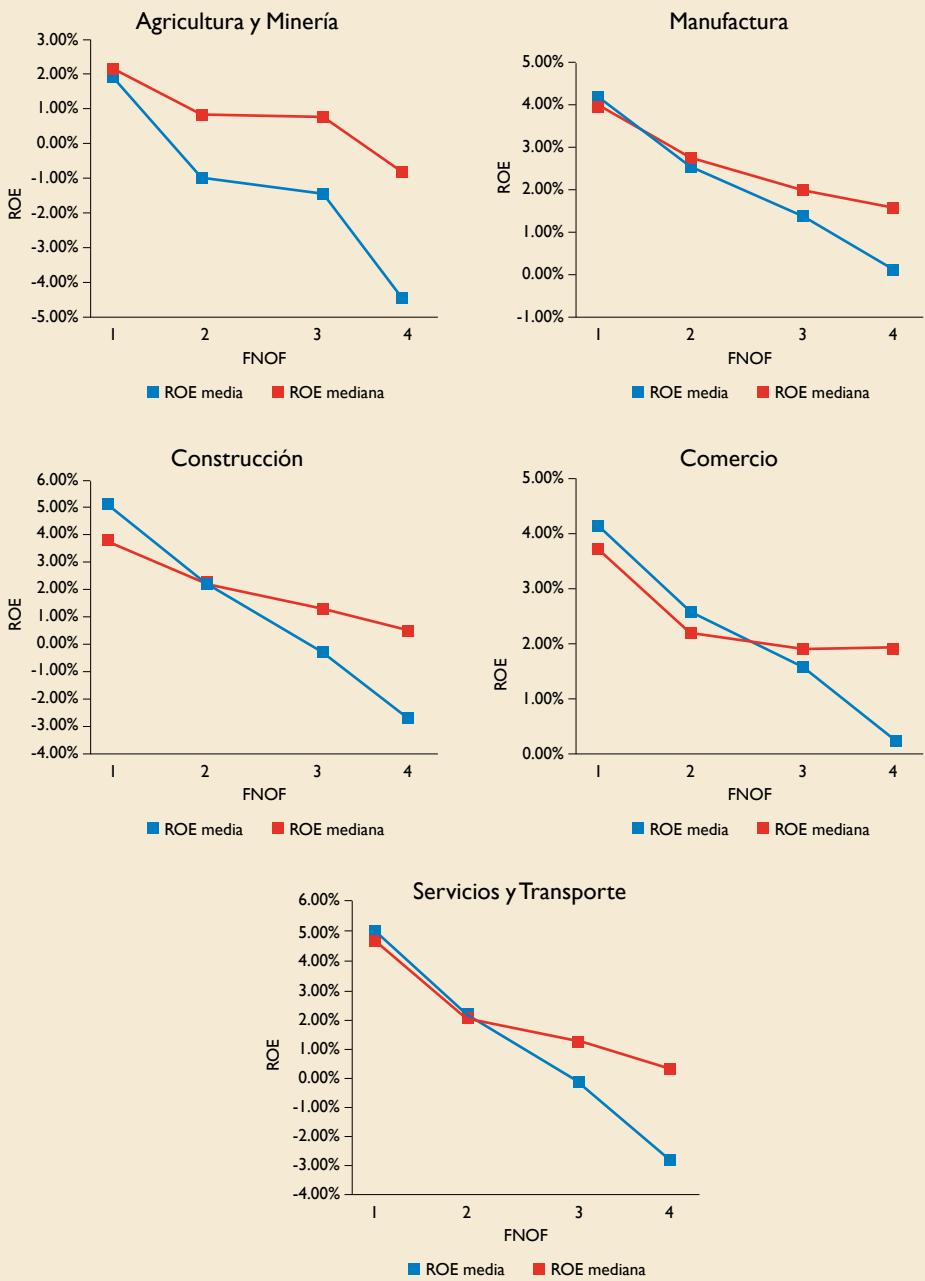
Donde ROE_i es la rentabilidad financiera, medida como la ratio beneficio neto sobre recursos propios; $FNOF_i$ es el cociente entre la deuda bancaria a corto plazo y las NOF; $FNOF_i^2$ su cuadrado; $Endeudamiento_i$ es la ratio deuda total sobre recursos propios; las

Figura 2. Financiación de las NOF y rentabilidad financiera por sector de actividad. Período 1997-2007



FNOF es el cociente entre la deuda bancaria a corto plazo y las necesidades operativas de fondos. ROE es la rentabilidad financiera de la empresa definida como la ratio beneficio neto sobre recursos propios.

Figura 3. Financiación de las NOF y rentabilidad financiera por sector de actividad. Período 2008-2012



FNOF es el cociente entre la deuda bancaria a corto plazo y las necesidades operativas de fondos. ROE es la rentabilidad financiera de la empresa definida como la ratio beneficio neto sobre recursos propios.

Oportunidades de crecimiento, se aproximan a partir de la variación en las ventas, $(ventas_t - ventas_{t-1}) / ventas_{t-1}$; y *Tamaño*, es el logaritmo neperiano del activo total. Ambos modelos incluyen variables ficticias temporales (λ_t) y sectoriales ($\delta_{i,t}$). $\varepsilon_{i,t}$ es el error aleatorio.

La **Tabla 4** presenta los resultados de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) para cada periodo. En la primera columna se representan los resultados obtenidos al estimar el modelo propuesto para el periodo 1997-2007. El coeficiente positivo de la variable FNOF y el negativo de FNOF², ambos estadísticamente significativos, pone de manifiesto la existencia de una relación cóncava (“U” invertida), es decir, tanto el uso de niveles reducidos de deuda a corto plazo (estrategias conservadoras), como de niveles muy elevados (estrategias agresivas), conlleva, en media, una menor rentabilidad financiera. Sin embargo, son aquellas políticas de financiación intermedias las que maximizan la rentabilidad, como ya se puso de manifiesto en las figuras 1 y 2. En concreto, y para la muestra estudiada, la máxima rentabilidad se obtiene cuando la variable FNOF toma el valor 0,52 (es decir, cuando el 52% de las NOF son financiadas con deuda bancaria a corto plazo). Este valor se encuentra dentro de los valores tomados por la variable FNOF, y confirma que la relación entre FNOF y ROE es cóncava.

La segunda columna de la tabla 4 presenta los resultados obtenidos al estimar el modelo propuesto para el periodo 2008-2012. A diferencia de lo que ocurre en el periodo de expansión, los resultados indican que el coeficiente de la variable FNOF es negativo y el de FNOF² positivo, ambos significativos estadísticamente. En principio, esto supondría la existencia de una relación convexa (forma de “U”) para el periodo 2008-2012, en lugar de la relación cóncava (“U” invertida) obtenida para los años 1997-2007. Sin embargo, cuando calculamos el punto de inflexión de la función estimada, se observa que el mínimo se encuentra para un valor de la variable FNOF de 1.11, mientras que los valores que toma FNOF en la muestra se sitúan por debajo. En concreto, el valor máximo que presenta FNOF en la muestra es de 1.08. Por tanto, dado que el punto de inflexión está fuera de los valores tomados por la variable FNOF, la relación entre ROE y FNOF es lineal y negativa durante este periodo de crisis financiera, como ya se puso de manifiesto en el análisis univariante realizado en la sección previa, y como se puede observar en las figuras 1 y 3.

Para contrastar esta relación lineal, en la tercera columna de la tabla 4 se vuelve a estimar el modelo propuesto sin incluir el término



cuadrático de la variable FNOF. Los resultados confirman la existencia de una relación negativa y significativa entre la variable FNOF y ROE, es decir, durante la crisis financiera son las pymes que siguen una política más conservadora (bajos niveles de deuda bancaria a corto plazo) las que tienen una mayor rentabilidad financiera. Sin embargo, las empresas que han financiado gran parte de sus NOF con deuda bancaria a corto plazo (estrategias agresivas) son las que han presentado, en media, menor rentabilidad financiera. Esto pone de manifiesto que la crisis financiera ha perjudicado especialmente a las empresas con mayor financiación a corto plazo, ya que han tenido que renovar sus préstamos con peores condiciones, sufriendo además importantes restricciones que han afectado a sus inversiones y rentabilidad (Vermoesen, Deloof y Laveren, 2013).

Finalmente, el test F de significación conjunta de los coeficientes de las variables ficticias sectoriales demuestra la importancia de incluir estas variables en los modelos. Los resultados demuestran que el sector de actividad también afecta a la rentabilidad financiera de la empresa.

Tabla 4. Financiación de las NOF y rentabilidad financiera

	(1) 1997-2007	(2) 2008-2012	(3) 2008-2012
Constante	0.1462*** (6.02)	-0.1274*** (-8.86)	-0.1311*** (-9.15)
FNOF	0.0182*** (2.78)	-0.0744*** (-7.13)	-0.0466*** (-12.30)
FNOF ²	-0.0175*** (-6.12)	0.0335*** (2.86)	
Endeudamiento	-0.0008 (-1.33)	-0.0033*** (-5.14)	-0.0033*** (-5.14)
Oportunidades de crecimiento	0.1627*** (21.16)	0.1954*** (33.59)	0.1956*** (33.60)
Tamaño	-0.0109*** (-5.06)	0.0167*** (10.69)	0.0168*** (10.73)
F-test	9.79	25.42	25.30

Resultados de la estimación por MCO. La variable dependiente es la rentabilidad financiera de la empresa (ROE). ROE se ha definido como el ratio beneficio neto sobre recursos propios; *FNOF* es el cociente entre la deuda bancaria a corto plazo y las NOF; *FNOF*² su cuadrado; *Endeudamiento* se ha calculado como Deuda total/Recursos propios; *Crecimiento de las ventas* es $(ventas_t - ventas_{t-1}) / ventas_{t-1}$; y *tamaño* es el logaritmo neperiano del activo total.

Las estimaciones incluyen variables ficticias temporales y sectoriales, aunque no son presentadas en la tabla.

F-test es el test de significación conjunta de las variables ficticias sectoriales, bajo la hipótesis nula de no significación conjunta.

5. CONCLUSIONES

La financiación de las necesidades operativas de fondos resulta fundamental en la estrategia de creación de valor en la empresa debido a sus efectos sobre la rentabilidad y el riesgo. Las empresas pueden optar por financiar sus NOF preferentemente con recursos a corto plazo, de coste más reducido pero con un mayor riesgo (estrategia de financiación agresiva), utilizar una mayor proporción de recursos a largo plazo (estrategia conservadora), lo que supondría un menor riesgo pero también una menor rentabilidad (debido a su mayor coste), o elegir una estrategia intermedia.

Los resultados obtenidos en este trabajo ponen de manifiesto la importancia de una adecuada estrategia de financiación de las NOF. Durante un periodo de expansión económica, las empresas que financian un gran porcentaje de sus NOF con deuda a corto plazo (estrategias agresivas) y las que utilizan este tipo de recursos de forma reducida (estrategias conservadoras) presentan, en media, una menor rentabilidad financiera. Sin embargo, aquellas empresas que siguen políticas de financiación intermedias consiguen, en promedio, mayor rentabilidad. No obstante, esta situación cambia durante un periodo de crisis financiera caracterizado por fuertes restricciones al crédito. En concreto, en periodos de crisis financiera las empresas con políticas de financiación más conservadoras obtienen mayor rentabilidad financiera. Por el contrario, las empresas con una estrategia más agresivas, y por tanto, con mayor dependencia de la deuda a corto plazo, presentan rentabilidades más bajas. Esto puede explicarse por la dificultad que tienen estas empresas para renovar los créditos vencidos y el mayor tipo de interés que deben pagar por los nuevos préstamos obtenidos. Además, todos estos resultados se obtienen con independencia del sector de actividad al que pertenezca la empresa.

Los resultados del trabajo presentan importantes implicaciones para la gestión empresarial. En este sentido, los directivos deben prestar atención a la forma en que financian sus necesidades operativas de fondos ya que el establecimiento de una estrategia adecuada puede mejorar la rentabilidad financiera de sus empresas. Además, dicha estrategia estará condicionada por el ciclo económico. Por último, la profundización de los efectos de la flexibilidad financiera y de las restricciones financieras en la financiación de las NOF será objeto de estudio en investigaciones futuras.



BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, H.; Campello, M.; Laranjeira, B.; Weisbenner, S. (2011): "Corporate debt maturity and the real effects of the 2007 credit crisis", *Critical Finance Review*, Vol. 1, p. 3-58.
- Barclay, M.J.; Smith, C.W. (1995): "The Maturity Structure of Corporate Debt", *Journal of Finance*, Vol. 50, p. 609-631.
- Baños Caballero, S.; García Teruel, P. J.; Martínez Solano, P. (2012): "How does working capital management affect the profitability of Spanish SMEs?", *Small Business Economics*, Vol. 39, p. 517-529.
- Carbó, S.; Rodríguez, F.; Udell, G. (2009): "Bank market power and SME financing constraints", *Review of Finance*, Vol. 13, p. 309-340.
- Chiou, J. R.; Cheng, L.; Wu, H.W. (2006): "The Determinants of Working capital Management", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 10, p. 149-155.
- Deloof, M. (2003): "Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?", *Journal of Business, Finance and Accounting*, Vol. 30, p. 573-587.
- Filbeck, G.; Krueger, T. M. (2005): "An analysis of working capital management results across industries", *Mid-American Journal of Business*, Vol. 20, p. 11-18.
- Flannery, M. J. (1986): "Asymmetric information and risky debt maturity choice", *Journal of Finance*, Vol. 41, p. 19-37.
- García Teruel, P. J.; Martínez Solano, P. (2007): "Effects of working capital management on SME profitability", *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 3, p. 164-177.
- Hawawini, G.; Viallet, C.; Vora, A. (1986): "Industry influence on corporate working capital decisions", *Sloan Management Review*, Vol. 27, p. 15-24.
- Hill, M.D.; Kelly, G.; Highfield, M.J. (2010): "Net operating working capital behaviour: a first look", *Financial Management*, Vol. 39, p. 783-805.
- Jose, M. L.; Lancaster, C.; Stevens, J.L. (1996): "Corporate Return and Cash Conversion Cycle", *Journal of Economics and Finance*, Vol. 20, p. 33-46.
- Jun, S. G.; Jen, F. C. (2003): "Trade-Off Model on Debt Maturity Structure", *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 20, p. 5-34.
- Kale, J.R.; Noe, T.H. (1990): "Risky debt maturity choice in a sequential game equilibrium", *Journal of Financial Research*, Vol. 13, p. 155-165.
- Kargar, J. y Blumental, R. A. (1994): Leverage impact on Working Capital management in Small Business, *TMA Journal*, 14 (6), p. 46-53.
- Kieschnick, R.; LaPlante, M.; Moussawi, R. (2013): "Working capital management and Shareholders' wealth", *The Review of Finance*, Vol. 17, p. 1827-1852.
- Myers, S.C.; (1977): "Determinants of corporate borrowing", *Journal of Financial Economics*, Vol. 5, p. 147-175.
- Ng, C. K.; Smith, J.K.; Smith, R.L. (1999): "Evidence on the determinants of credit terms used in interfirm trade", *Journal of Finance*, Vol. 54, p. 1109-1129.
- Niskanen, J.; Niskanen, M. (2006): "The determinants of corporate trade credit policies in a bank-dominated financial environment: the case of Finnish small firms", *European Financial Management*, Vol. 12, p. 81-102.
- Ozkan, A. (2000): "An empirical analysis of corporate debt maturity structure", *European Financial Management*, Vol. 6, p. 197-212.
- Peel, M.; Wilson, N. (1996): "Working Capital and Financial management practices in the small firm sector", *International Small Business Journal*, Vol. 14, p. 52-68.
- Peel, M. J.; Wilson, N.; Howorth, C. (2000): "Late Payment and Credit Management in the Small Firm Sector: Some Empirical Evidence", *International Small Business Journal*, Vol. 18, p. 17-37.
- Petersen, M. A.; Rajan, R. G. (1994): "The benefits of lending relationships: evidence from small business data", *Journal of Finance*, Vol. 43, p. 9-26.
- Shin, H. H.; Soenen, L. (1998): "Efficiency of Working Capital and Corporate Profitability", *Financial Practice and Education*, Vol. 8, p. 37-45.
- Smith, J. K. (1980): Profitability versus liquidity tradeoffs in working capital management, in *Readings on the Management of Working Capital*. New York, St Paul, West Publishing Company.
- Smith, J. K. (1987): "Trade credit and informational asymmetry", *Journal of Finance*, Vol. 42, p. 863-872.

Vermoesen, V., Deloof, M., Laveren, E. (2013): "Long-term maturity and financing constraints of SMEs during the Global Financial Crisis", *Small Business Economics*, Vol. 41 (2), p.433-448.

Wang, Y. J. (2002): "Liquidity management, operating performance, and corporate value: evidence from Japan and Taiwan", *Journal of Multinational Financial Management*, Vol. 12, p. 159-169.

Weinraub, H. J.; Visscher, S. (1998): "Industry practice relating to aggressive conservative working capital policies", *Journal of Financial and Strategic Decision*, Vol. 11, p. 11-18.

NOTAS

* Agradecimientos: Este trabajo forma parte del proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad ECO2013-47486-P. Los autores también agradecen la colaboración de la *Fundación CajaMurcia*.

1. Autor de contacto: Facultad de Economía y Empresa; Departamento de Organización de Empresas y Finanzas; Universidad de Murcia; Campus Universitario de Espinardo; 30100-Murcia; España.

