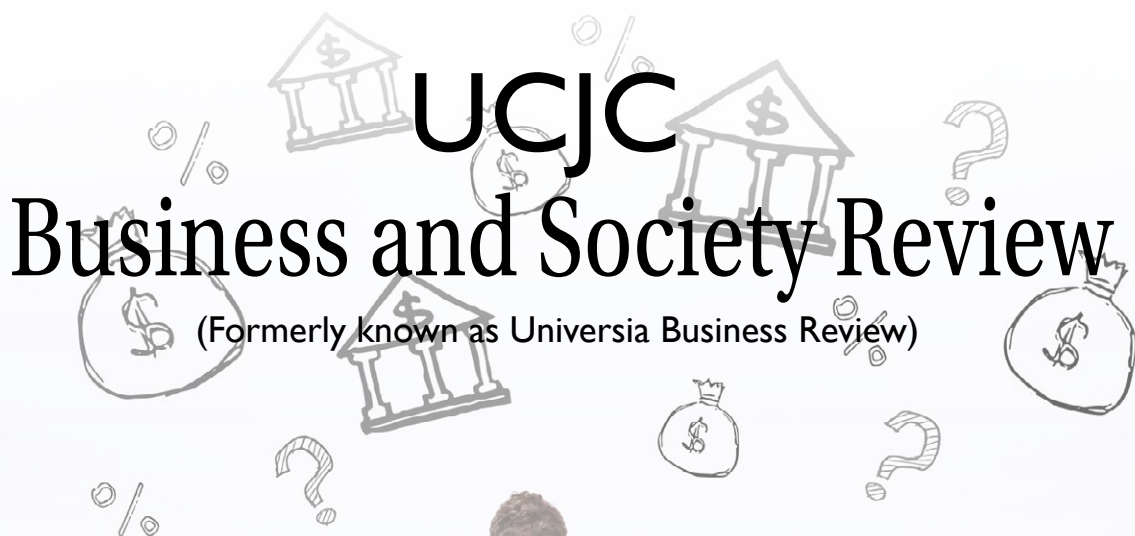




UCJC Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

The investor's choice between active and index funds
La elección del inversor entre fondos activos y fondos índice

Diego Víctor de Mingo-López & Juan Carlos Matallín-Sáez

Nº 59

Tercer trimestre /

Third Quarter

2018

ISSN:1698-5117

Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization
Propiedad familiar y cadenas hoteleras españolas: análisis de su expansión a través de la internacionalización

Rosario Andreu, Enrique Claver, Diego Quer & Laura Rienda

How the culture of a country explains the social status of entrepreneurs

Cómo la cultura de un país explica las diferencias en el estatus social de los emprendedores

Lucio Fuentelsaz, Juan P. Maicas & Javier Montero

Influence of the type of method on the results of job evaluation

Influencia del tipo de método en los resultados de la valoración de puestos

Francisca Berrocal Berrocal, Miguel A. Alonso García & Raúl Ramírez-Vielma

UCJC

Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

ISSN: 1698-5117

Nº 59

Tercer Trimestre 2018 /
Third Quarter 2018

SUMARIO / SUMMARY N° 59

- | | |
|--|--|
|  | <p>The investor's choice between active and index funds 18-39
<i>La elección del inversor entre fondos activos y fondos índice</i>
Diego Víctor de Mingo-López & Juan Carlos Matallín-Sáez</p> |
|  | <p>Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization 40-75
<i>Propiedad familiar y cadenas hoteleras españolas: análisis de su expansión a través de la internacionalización</i>
Rosario Andreu, Enrique Claver, Diego Quer & Laura Rienda</p> |
|  | <p>How the culture of a country explains the social status of entrepreneurs 76-113
<i>Cómo la cultura de un país explica las diferencias en el estatus social de los emprendedores</i>
Lucio Fuentelsaz, Juan P. Maicas & Javier Montero</p> |
|  | <p>Influence of the type of method on the results of job evaluation 114-146
<i>Influencia del tipo de método en los resultados de la valoración de puestos</i>
Francisca Berrocal Berrocal, Miguel A. Alonso García & Raúl Ramírez-Vielma</p> |

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 59 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

En el primer artículo los profesores Diego Víctor de Mingo-López y Juan Carlos Matallín-Sáez (Universidad Jaume I) comparan el rendimiento de los fondos de inversión gestionados activamente y los fondos que replican a índice de referencia. Para una amplia muestra de fondos estadounidenses que invierten en acciones de EE. UU., se analiza la relación entre la rotación de la cartera y el rendimiento ajustado al riesgo de los fondos considerados. En términos de rentabilidades brutas, se muestra que antes (después) del inicio de la reciente crisis financiera, los fondos activos que presentan una baja rotación alcanzan resultados más altos (similares) que los obtenidos por fondos índice, mientras que los fondos activos de alta rotación tienen rendimientos similares o incluso peores. La misma evidencia se encuentra al considerar rendimientos netos, aunque los fondos índice tienen un desempeño comparativamente mejor debido a los menores gastos asociados que soportan. Desde la perspectiva de los inversores, invertir en fondos previos de alta rotación podría conducir, en promedio, a peores resultados financieros.

La relación entre el carácter familiar de la empresa y la estrategia de internacionalización ha sido ampliamente abordada en la literatura sobre empresa familiar. Sin embargo, para los profesores Rosario Andreu, Enrique Claver, Diego Quer y Laura Rienda (Universidad de Alicante), no existen trabajos que hayan analizado este tema para el caso concreto del sector hotelero español, aun siendo un sector que cuenta con una alta presencia de este tipo de empresas y, además, estar altamente internacionalizado. Por este motivo, los autores tratan de explorar si el carácter familiar de las cadenas hoteleras españolas ha condicionado su estrategia de internacionalización, concluyendo que en las cadenas hoteleras españolas de carácter familiar priman aquellos aspectos positivos que hacen que estas empresas apuesten en mayor medida por la internacionalización y por estrategias de crecimiento más arriesgadas.

A pesar de los beneficios que se atribuyen al emprendimiento para el desarrollo económico de una sociedad, los emprendedores no siempre gozan de un estatus social positivo. Mientras que en algunos contextos son muy admirados (mundo anglosajón), en otros su imagen no resulta tan positiva (muchos países europeos). A lo largo de este trabajo, gracias a una muestra del proyecto GEM, se ponen de manifiesto estas diferencias. Los profesores Lucio Fuentelsaz, Juan P. Maicas (Universidad de Zaragoza) y Javier Montero (Universidad de Deusto) tratan de explicarlas a partir del perfil cultural de los países utilizando la base de datos Schwartz. Para los autores los resultados muestran que determinados perfiles culturales favorecen el estatus social de los emprendedores.

En la actualidad, son numerosas las organizaciones que se plantean: ¿realmente es necesario valorar los puestos de trabajo? y, en caso afirmativo, ¿cuál es el método más adecuado para mi organización?, ¿es mejor un sistema diseñado ad hoc o uno comercial? Para dar respuesta, los profesores Francisca Berrocal Berrocal, Miguel Aurelio Alonso García, Raúl Gonzalo Ramírez Vielma (Universidad Complutense de Madrid) tratan de comprobar si existen diferencias a la hora de clasificar y ordenar los trabajos en función del método de valoración utilizado, con el fin de proporcionar recomendaciones que faciliten a las direcciones de recursos humanos la toma de decisiones y asegurar el éxito en la aplicación de los resultados.

Les animo a leer todos los artículos. Esperamos seguir contando con la confianza de todos: Editores Asociados, miembros del Comité Científico, Consejo Editorial, evaluadores, autores-colaboradores, empresas y sobre todo de los lectores, tanto de la Universidad como del mundo empresarial.

José Ignacio López-Sánchez
Director de UCJC Business and Society Review
(Formerly known as Universia Business Review)

LETTER FROM THE EDITOR IN CHIEF

NUMBER 59 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

In the first article, professors Diego Víctor de Mingo-López and Juan Carlos Matallín-Sáez (Universidad Jaime I) compare the performance of actively-managed mutual funds and index funds. For a large sample of US domestic equity share-class funds, we analyze the relation between portfolio turnover and fund risk-adjusted return. Using gross returns, results indicate that before (after) the onset of the recent financial crisis, low-turnover active funds reach higher (similar) results than those obtained by index funds, whilst high-turnover active funds have similar (worse) returns to index funds. For the authors the same evidence is found when net returns are considered, but index funds perform comparatively better due to their lower costs. From an investors' perspective, investing in previous high-turnover funds could lead to lower overall risk-adjusted returns.

The relationship between family-firm status and internationalization strategy has been widely discussed in the family business literature. However, for the professors Rosario Andreu, Enrique Claver, Diego Quer and Laura Rienda (Universidad de Alicante), prior studies did not address this topic in the case of the Spanish hotel industry, even though this being a highly internationalized sector with a high proportion of family firms. For this reason, the aim of the study is to examine whether the family character of Spanish hotel chains has conditioned their internationalization strategies. For the authors, the results show that positive aspects possibly prevail in Spanish family hotel chains which encourage these enterprises to commit themselves more strongly to internationalization and to adopt riskier growth strategies.

Despite the benefits of entrepreneurial activity on economic development, entrepreneurs do not have a good social status in all societies. While in some countries they are highly respected (Anglo-Saxon context), in others, their image is not so positive (European context). In this paper, professors Lucio Fuentelsaz, Juan P. Maicas (Universidad de Zaragoza) and Javier Montero (Universidad de Deusto) highlight these differences using a sample from the GEM project and explain the social status of entrepreneurs using the cultural profile of countries, which is measured with the Schwartz database. Their results show that some cultural profiles favor entrepreneurs' social status.

Today, many organisations believe that it is essential to evaluate jobs. If this is so, what is the most appropriate method for my organization? Is one that has been designed ad hoc better or a commercial one? To answer these questions, professors Francisca Berrocal Berrocal, Miguel Aurelio Alonso García, and Raúl Gonzalo Ramírez Vielma (Universidad Complutense de Madrid) examine whether differences exist when classifying and ordering jobs according to the evaluation method used, in order to provide recommendations that will make it easier for human resources departments to make decisions and ensure success in the application of the results.

I encourage you to read all the articles. We hope to continue to have everyone's trust: Associate Editors, members of the Scientific Committee, Editorial Board, evaluators, author-collaborators, companies and above all the readers from both the University and the business world.

José Ignacio López-Sánchez
Editor in Chief,
UCJC Business and Society Review
(Formerly known as Universia Business Review)

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

M^a José Ruiz Ortega
Universidad de Castilla La Mancha

Finanzas y Contabilidad

Juan Antonio Rodríguez Sanz
Universidad de Valladolid

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Esther de Quevedo Puente
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Cristina López Duarte
Universidad de Oviedo

Marketing

Victoria Bordonaba Juste
Universidad de Zaragoza

Organización y Recursos Humanos

Alvaro López Cabrales
Universidad Pablo de Olavide

Producción, Innovación y Tecnología

Javier Llorens
Universidad de Granada

Consejo Editorial

Juan Manuel Cendoya

Director general, Banco de Santander

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

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Lucia Avella

(Universidad de Oviedo)

Jesús Cambra

(Universidad Pablo de Olavide)

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Alvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Juan P. Maicas

(Universidad de Zaragoza)

Susana Menéndez

(Universidad de Oviedo)

Marisa Ramírez

(Universidad de Zaragoza)

Marcos Santamaría

(Universidad de Burgos)

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Raquel Sanz

(Universidad de Murcia)

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

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

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<http://ubr.universia.net>

PARA CONSULTAS:

ubr@universia.net

Edición: UCJC
Fotografía: www.istockphoto.com

Depósito Legal: M-456 I-2004. ISSN: 1698-5117

MISIÓN

UCJC Business and Society Review (Formerly known as 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, *UCJC Business and Society Review (Formerly known as 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 UCJC BSR. 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

UCJC BSR 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, **UCJC BSR 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 encuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) los **derechos de publicación de los artículos**.

MISSION

As stated in our mission, *UCJC Business and Society Review* (Formerly known as *Universia Business Review*) is not a publication dedicated strictly and exclusively to the academic world; its primary mission is **to transmit the most innovative ideas and developments generated by the scientific and academic communities to business leaders.**

Nevertheless, UCJC BSR does not neglect to provide a service to the university and scientific community, as a publication of reference through which specialists can systematically follow the latest contributions made by colleagues in their field. In particular, the journal seeks to be a vehicle of communication and union among university communities that speak Latin American languages and are dedicated to the study of Business.

EDITORIAL PROCEDURE

The originals received and accepted by the Management Board will be sent to the Associate Editor for the relevant area who will determine whether the work should proceed through the editorial process and be forwarded to two anonymous evaluators (experts external to the publishing entity), renowned for their work in the field. The list of evaluators from the last few years is provided to support their work by enabling them to select and include new reviewers that the Associate Editor considers most appropriate for evaluation of the work.

Once the Associate Editor receives the two evaluations, they will submit a proposal to the Management Board to accept or reject the article for publication in UCJC BSR. It is intended that, through the implementation of successive quality "filters", the reader will be assured that the magazine only publishes contributions that are high quality and current.

STANDARDS FOR ARTICLES

UCJC BSR is open to receiving original documents for publication prepared by members of universities, business schools from around the world, and business owners and executives. To ensure that the work is suitable for publication authors must abide by the following rules:

- Check that **the articles, which must be unpublished**, are limited to around 5,000 words, including footnotes and bibliography. **There should not be an excessive number of bibliographical references**, which must not exceed twenty-five.

- Particular attention should be paid to the fact that the article must be worded in a way that enables the content to be read and understood by a non-academic audience. **The use of very specialised language should be avoided** in order to make the ideas presented more easily understood, as should the overuse of very academic terms (methodology, hypothesis, etc.) and mathematical functions as far as possible, even if that may have helped evaluators to analyse the scope of the research. **Conclusions should not be a summary of the work**, but an application: learning that is transferred to business leaders so that they will consider it "good advice" and, more importantly, something they can understand and apply.

If necessary or required by the evaluator, all of the data, econometric techniques, etc. that may have been used by the authors to reach the conclusions of their research may be attached as a supplementary file (or annex).

Once the work has been approved, the file (or annex) will not be incorporated as part of the edited article. The authors must make an effort to adapt their work to our readers –business owners and executives– not just the academic world.

- The authors must upload an **additional “Supplementary file”, responding to the following questions:**

1. What is the primary message or idea in your article? Can business owners and executives apply it?
2. Why do you think executives should see your article? Which kinds of companies would it be of use to, and which not?
3. What research have you undertaken in order to argue your proposal? What pieces of work (articles, theories, etc.) is your proposal based on?
4. What personal, academic and/or professional experience do you have to endorse your knowledge on the subject?

- Each article must be preceded by the title, a short summary in Spanish and English of approximately 80 words in each case, and five key words in both languages. It should also incorporate a classification of the work according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.

- **Articles will be published in English and Spanish.** Authors can send the article in Spanish, but once the editorial process is completed and before it is finally accepted, the authors must undertake to send the full version in English for publication in both languages.

- **The author's name should not appear on any page** in order to simplify the process of evaluation, since the data will be incorporated into the digital form.

- The originals, which must include the title of the work, will be published electronically in the format required by the application, and **will be sent electronically by accessing the following address: ubr.universia.net.** Authors must fill in their details in the electronic file.

- **Bibliographical references** will be included in the text, indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter, over the course of the year, will only be used when citing the works of an author published in the same year. The works cited in the text will be included at the end of the work, as set out in the **APA Style Guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-based view of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-channel, E. (2012). “Emerging markets rule: Growth Strategies of the New Global Giants”. New York: McGraw-Hill.

- Once the article has been received, **UCJC BSR will acknowledge receipt** by email and begin the abovementioned selection process. Once completed, the decision on acceptance or rejection by the Management Board will be communicated to the author.

- The journal reserves the right **to edit and correct articles**, including separating and cropping certain portions of the text that are particularly relevant or striking, always respecting the spirit of the original.

- The authors must be willing to cede **the publication rights for the articles** to UCJC BSR.

UCJC BSR 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 2015 (SJR): 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Posición 136 de 285 Q2. Posición en el área: 735 de 1.318 (actualizado en julio de 2016).
- Web of Science, **Emerging Sources Citation Index (ESCI)** desde enero 2016. 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).
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2011-2015). H:13. Posición UBR: 1/87 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2016).H:12.
- **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 2016 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de “EXCELENTE”.
- **Categorización de las revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o Scopus (ISOC-CSIC)** Categoría: A; 21 puntos; Posición total revistas: 31/233; Posición revistas Empresa: 1/11 (junio 2015)
- 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; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier).
- **ABI / Inform (ProQuest)**. (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)**.
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS** (ZBW. German National Library of Economics)
- **IBSS** (International Bibliography of Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR 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).

Catalogues and Databases: UCJC BSR is indexed and present in the following catalogues and databases:

- **SCOPUS** (Elsevier Bibliographic Databases). Scimago Journal Rank 2015 (SJR) : 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Position 136/285.
- **Web of Science, Emerging Sources Citation Index (ESCI)** January 2016. Universia Business Review has been indexed, 2008-12, in the Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (June 2013).
- **H Index Spanish Science Journals, Google Scholar Metrics** (2011-2015): 13. UBR position 1/87. Area: Economic (July 2016)
- **Spanish Repository of Science and Technology (RECYT)**. Spanish Foundation for Science and Technology (FECYT). UBR bears the seal of an “**EXCELLENT**” journal.
- **IN-RECS** (Impact Index of Spanish Social Science Journals). First quartile. 2011 Impact Factor: 0.268, Q1. Position: 15/133) UBR is a source journal
- Directory, Catalogue and Index **LATINDEX** (meeting 100% of the 33 quality criteria)
- **DICE** (Dissemination and Editorial Quality of Spanish Journals of Humanities, Social Science and Law, CSIC-ANECA).
- **ABI/Inform ProQuest** (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **EBSCO Publishing's databases** (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier)
- **Red ALyC** (Network of Latin American and Caribbean Scientific Journals)
- **Directoy of Open Access Journal** (DOAJ)
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Social Science and Humanities** (CSIC)
- **ECONIS** (German National Library of Economics)
- **RESH** (Spanish Journals of Humanities and Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR has been indexed, 2008-12, in the Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (june 2013).



Diego Víctor de Mingo-López²
Universidad Jaume I
 demingo@uji.es

The investor's choice between active and index funds¹

La elección del inversor entre fondos activos y fondos índice

I. INTRODUCTION

The significant growth of the mutual fund industry has attracted the interest of both professionals and academics, giving rise to a large body of financial literature analyzing the results and performance of mutual funds. The first studies on this topic were Treynor (1965), Sharpe (1966), and Jensen (1968). The development of this literature has in general been driven by contributions on asset valuation models. Since the contributions of Sharpe (1992), Fama and French (1993), and Carhart (1997), it has been common practice to apply multifactorial models in evaluating mutual funds. These models adjust the funds' returns to their reference portfolios or market risk factors, as shown in Cremers and Petajisto (2009), Busse, Goyal and Wahal (2010), and Fama and French (2010), among others. The basic question is whether investors could achieve higher risk-adjusted returns by investing in mutual funds rather than directly investing in the market, which implies comparing the results obtained by active management with those obtained by passive management. Previous mutual fund literature has reached inconclusive findings on the relationship between active management and value added by fund managers. On the one hand, Kacperczyk, Sialm and Zheng (2005) find that, on average, mutual funds perform better when they deviate from their benchmarks and concentrate their investments in sectors where they have information advantages. Along the same lines, Cremers and Petajisto (2009) find evidence of how funds outperform their benchmarks when they deviate from them in their holdings. Measuring the level of active management based on unsystematic risk, Amihud and Goyenko (2013) show that the most



Juan Carlos Matallín-Sáez
Universidad Jaume I
 matallin@uji.es



EXECUTIVE SUMMARY

This study compares the performance of actively-managed mutual funds and index funds. For a large sample of US domestic equity share-class funds, we analyze the relation between portfolio turnover and fund risk-adjusted return. Using gross returns, results indicate that before (after) the onset of the recent financial crisis, low-turnover active funds reach higher (similar) results than those obtained by index funds, whilst high-turnover active funds have similar (worse) returns to index funds. The same evidence is found when net returns are considered, but index funds perform comparatively better due to their lower costs. From an investors' perspective, investing in previous high-turnover funds could lead to lower overall risk-adjusted returns.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio compara el rendimiento de los fondos de inversión gestionados activamente y los fondos que replican a índice de referencia. Para una amplia muestra de fondos estadounidenses que invierten en acciones de EE. UU., se analiza la relación entre la rotación de la cartera y el rendimiento ajustado al riesgo de los fondos considerados. En términos de rentabilidades brutas, se muestra que antes (después) del inicio de la reciente crisis financiera, los fondos activos que presentan una baja rotación alcanzan resultados más altos (similares) que los obtenidos por fondos índice, mientras que los fondos activos de alta rotación tienen rendimientos similares o incluso peores. La misma evidencia se encuentra al considerar rendimientos netos, aunque los fondos índice tienen un desempeño comparativamente mejor debido a los menores gastos asociados que soportan. Desde la perspectiva de los inversores, invertir en fondos previos de alta rotación podría conducir, en promedio, a peores resultados financieros.

active funds achieve higher performance. Huij and Derwall (2011) also show how mutual funds concentrated in some asset classes and with higher specific risk perform better than other more diversified funds. On the other hand, Huang, Sialm and Zhang (2011) find that the worst performance of funds is driven by increased investment concentration and higher specific risk. Moreover, Sharpe (1991) shows that, on average, it is not possible for active management to beat the market because the mutual fund industry itself is a relevant part of the market. Most of the results in the literature seem to confirm this hypothesis. For example, Fama and French (2010) find that only 2% of the 3,156 active mutual funds added significant value for

investors. They also show that index funds perform similarly to the 3% highest-performing active mutual funds, mainly due to their low costs. In other words, their performance is better than the remaining 97% of active funds. Therefore, index funds seem to be an interesting alternative diversified investment for fund investors, implying lower costs.

In this study, we ask whether fund investors might easily perceive the level of active management in the fund portfolio.

Some measures of active management are not easily observable, and investors need information on the portfolio's holdings in order to construct them. In contrast, mutual funds report the information on the portfolio turnover in the fund prospectus each year. This measure refers to the level of purchases and sales in the fund portfolio, so investors can differentiate between funds managed with high and low relative levels of trading.

Previous studies addressing the relation between portfolio turnover and fund performance reach opposite conclusions. Elton *et al.* (1993) and Chow *et al.* (2011), among others, show that the turnover ratio has a negative effect on the fund's results, whereas Wermers (2000) conclude that high-turnover funds are able to obtain better returns. Along these lines, Pástor *et al.* (2016) explain that there is a common component in the portfolio turnover of mutual funds, suggesting that mutual funds exploit time-varying opportunities.

In this context, it is worth noting that the managers of actively-managed mutual funds modify their portfolio's holdings when they detect market opportunities, thus enhancing their expected return despite higher trading costs. Active funds can therefore have very different levels of portfolio turnover, depending on the managers' buy and sell decisions. In contrast, index funds tend to report low turnover

***...we ask whether fund
investors might easily
perceive the level of
active management in
the fund portfolio.***

ratios since they simply follow their benchmark and, as a result, their managers do not deliberately modify the portfolio's holdings.

The main objective of this study is to compare the performance of actively-managed mutual funds with that of index funds. Instead of employing a multifactor model to observe the added value provided by fund managers, we aim to assess the overall results experienced by fund investors. Hence, we employ several ratios that are usually taken into consideration by professionals and individuals in order to make their investment decisions, mainly due to the simplicity of their structure. These ratios are related to the funds' risk-adjusted returns: the Sharpe ratio, the Treynor ratio, and the Jensen's alpha. While the funds' net return refers to the final return experienced by an investor without considering back-end loads, redemption fees and other similar fees, the Sharpe and the Treynor ratios measure the funds' efficiency, considering the risk borne in the funds' portfolio. Specifically, the Sharpe and the Treynor ratios consider in their estimation the total risk of the portfolio (i.e., the volatility of the fund returns) or the risk related to market (beta), respectively. Finally, the funds' alpha refers to the actual performance experienced by funds in excess of their expected results, given a level of risk measured by their beta.

In this study, a large sample of US domestic equity mutual funds is considered. However, because of the fact that a high turnover ratio in the portfolio management implies higher trading commissions regardless of the context analyzed, and given the evidence about similarities in the fund performance across countries reported in several studies (such as Bauer *et al.*, 2005) or in studies analyzing international mutual funds (e.g., Droms and Walker, 2001), we should expect that the same conclusions would be reached in other countries or international industries.

The study makes three contributions to the literature. Firstly, and in line with other studies (Elton *et al.*, 1993; Wermers, 2000) we differentiate among actively-managed mutual funds according to their level of portfolio turnover, since this ratio can be used as an indicator of the level of trading in mutual fund management. However, we also differentiate among index funds with different levels of turnover ratio. This approach allows us to compare active and index funds' performance in-depth. Secondly, we perform the analysis before and after the onset of the recent financial crisis, since the business cycles could imply differences in the active and index funds' results. Thirdly,

KEY WORDS

Mutual fund, index fund, performance, turnover.

PALABRAS CLAVE

Fondo de inversión, fondo índice, desempeño financiero, rotación de cartera.

we explore whether a fund investor, taking the past level of portfolio turnover into consideration, could obtain better risk-adjusted returns by investing in some actively-managed mutual funds rather than holding index funds with similar relative levels of turnover. The rest of this study is organized as follows: Section 2 describes the methodology and the sample considered. Section 3 reports the results of the analysis. Finally, the main conclusions are presented in Section 4.

2. PERFORMANCE METHODOLOGY AND DATA

Our main objective in this study is to compare the performance of different mutual funds. To address this issue, we apply several measures that are usually taken into consideration by professionals and individuals when they make their investment decisions. Specifically, we are interested in estimating three different ratios that reflect the overall risk-adjusted return experienced in a portfolio: the Sharpe ratio, the Treynor ratio and the Jensen's alpha. The first one (i.e., the Sharpe ratio) is a measure that reflects the overall fund return in excess of the risk-free asset, divided by the total risk borne in the portfolio. Mathematically:

$$SR_p = \frac{\overline{R_p} - \overline{R_f}}{\sigma_p}$$

Where SR_p is the Sharpe ratio of portfolio 'p' during a period, $\overline{R_p}$ and $\overline{R_f}$ are the average returns of portfolio 'p' and the risk-free asset during this period, respectively, and σ_p reflects the volatility (measured as the standard deviation of the returns) borne in portfolio 'p' during the same period.

Similar to the SR, we also estimate the Treynor ratio. Instead of considering the total risk borne in the portfolio, this measure adjusts the mean return achieved by a fund to the risk related to the market factor (i.e., the beta). In other words:

$$TR_p = \frac{\overline{R_p} - \overline{R_f}}{\hat{\beta}_p}$$

Where TR_p is the Treynor ratio of portfolio 'p' during a period, and $\hat{\beta}_p$ reflects the market beta estimate of portfolio 'p' during the same period.



Finally, we also assess the Jensen's alpha ($\hat{\alpha}_p$) for each portfolio. This alpha reflects, on average, the actual return experienced by a portfolio in excess of the return that we should expect, given both the market return and the portfolio's beta:

$$\hat{\alpha}_p = \overline{R_p} - \hat{\beta}_p \overline{R_m}$$

All the aforementioned ratios aim to calculate the risk-adjusted returns experienced by investors holding a portfolio during a period. Logically, the higher these ratios are, the better the overall performance the portfolio achieves.

Up to now, it should be noticed that the portfolio's beta is measured through both the portfolio's returns and the market returns. Given the importance of the election of a proper market (or benchmark) in the analysis, and regarding the large sample of US mutual funds considered in this study, we therefore employ a wide US market factor that includes all the firms listed on the NYSE (the New York Stock Exchange), the AMEX (the American Stock Exchange) and the NASDAQ. This market factor has been commonly employed in other performance evaluation models (such as the Fama and French (1993) or the Carhart (1997) risk-factor models).

Data on monthly returns for the US market factor and for the risk-free asset (namely, the one-month Treasury Bill rate) correspond to the Professor Kenneth R. French's database, while funds' monthly returns (both in gross and in net terms) are obtained from the Morningstar database.

Additionally, we obtained data on fund characteristics such as the total amount of assets managed by each fund (or *TNA*, *Total Net Assets*), their annual expenses and turnover ratio. Turnover ratio is measured as the lesser of purchases and sales of the mutual fund over a year, as a percentage of the average monthly net assets managed by the fund. Thus, a turnover ratio equal to 100% implies that the fund portfolio was completely modified during the year. In contrast, a turnover ratio of 200% implies that the portfolio changed completely in a six-month period.

Therefore, a higher level of turnover is a consequence of more buy and sell decisions taken by fund managers in their portfolio. It should be noted that this measure is not affected by investors' inflows or outflows, since a high level of inflows (outflows) would imply a high



level of purchases (sales) of assets in the portfolio management, but if they are not accompanied by a high level of sales (purchases) due to the manager's decision, they would not have any impact on the turnover ratio. We can therefore assume that a higher level of turnover is a consequence of a higher level of trading in managing the mutual fund.

Data on fund characteristics were obtained from Morningstar. The sample period runs from January 1999 to December 2016, and is split into two sub-periods to observe any differences in the analysis results when different periods are considered. The first sub-period covers the period prior to the recent financial crisis (January 1999 - December 2007), while the second sub-period lasts from January 2008 to December 2016.

Our sample comprises 17,767 US domestic equity share-class funds. However, some of these share-classes belong to the same portfolio and, therefore, have the same investment objectives. To address this matter, we grouped these different share-classes into the same fund, obtaining a final sample of 4,913 actively-managed mutual funds, and 341 index funds. These index funds are trying to replicate the behavior of their benchmark, so by nature they should be mainly passive in their investments, and should experience low levels of portfolio turnover.

Table 1 shows the main descriptive statistics of the sample for the period and both sub-periods. Panel A and Panel B show the mean, median and standard deviation for some characteristics of the actively-managed funds and index funds, respectively. Panel C presents the same statistics for the market factor and the risk-free asset returns.

On average, active funds' managed assets grew in the more recent period (1,095.26 million dollars in assets during the second sub-period compared to 460.95 million during the first sub-period). Index funds also grew remarkably, reaching an average of 4,352.67 million dollars during the second sub-period. Then, it seems that index funds hold on average more than three times the assets under active funds' management during the period considered, despite having a much higher number of active funds in our sample. This is consistent with the idea of rational investors aiming to improve their financial results through index funds rather than investing in active funds (Fama and French, 2010).

Table 1 also shows that index funds seem to obtain higher net returns during the second sub-period (8.59%, in annual terms) than during the first sub-period (5.45%). As we could expect, these returns are



very similar to those experienced by the market factor. In contrast, the average active fund experienced different returns than the market. Their returns are higher during the first sub-period (6.95%) but they fail to provide investors with greater overall returns than the market (7.33%) during the second sub-period, which seems to be more volatile.

In addition, the overall expenses and portfolio turnover represent, on average, higher percentages for active funds (1.33% and 86.58%, respectively) than for index funds (0.64% and 73.20%, respectively). The same evidence remains in observing the median, a measure of central tendency. In short, actively-managed mutual funds generally have higher levels of expenses and their portfolios are modified to a greater extent.

Next, we aim to differentiate among funds with different levels of portfolio turnover. Then, we sort active funds and index funds according to their turnover ratio, and divide each group into five quintiles. That is, the 20% of the funds with the lowest portfolio turnover are grouped into quintile 1, while the 20% of the funds with the highest levels of turnover are grouped into quintile 5. This process is repeated each year until the end of the period. Following this method, we are able to compare active and index funds with similar relative levels of portfolio turnover.

Table 2 shows the average turnover ratio for the group of active and index funds belonging to each quintile, as well as their return and risk. As we can observe, active funds have very different levels of portfolio turnover. The group of funds in quintile 1 reaches an average turnover of 16.92%, while the highest-turnover funds modify their portfolio much more, reaching an average turnover ratio of 218.53%. Regarding Panel B, we observe that index funds also experience different levels of turnover. This motivates us to split their sample into quintiles in order to compare properly active and index funds with similar relative levels of portfolio turnover.

Table 2 also shows differences in the return and risk of active funds. High-turnover active funds seem to achieve higher annualized returns (8.65%) during the first sub-period, but lower returns (6.41%) during the second sub-period. Low-turnover active funds, in contrast, seem to obtain better returns (7.62%) during the latter sub-period. Nonetheless, note that high turnover funds also seem to be riskier. They experience higher levels of risk during the main period (17.74% per year, on average, for active funds) than low-turnover funds



Table 1. Descriptive statistics of the sample

PANEL A. CHARACTERISTICS OF ACTIVELY-MANAGED MUTUAL FUNDS									
	January 1999 – December 2016			January 1999 – December 2007			January 2008 – December 2016		
	Mean	Median	S.D.	Mean	Median	S.D.	Mean	Median	S.D.
TNA (millions)	996.88	192.18	3,842.24	460.95	93.65	1,432.22	1,095.26	183.66	4,499.75
Annualized Return (%)	7.14	12.98	15.94	6.95	12.87	14.66	7.33	13.39	17.19
Turnover (%)	86.58	62.00	143.50	91.94	70.00	114.18	77.70	57.00	103.22
Net Expense Ratio (%)	1.33	1.30	0.74	1.42	1.40	0.73	1.25	1.24	0.73
PANEL B. CHARACTERISTICS OF INDEX FUNDS									
	January 1999 – December 2016			January 1999 – December 2007			January 2008 – December 2016		
	Mean	Median	S.D.	Mean	Median	S.D.	Mean	Median	S.D.
TNA (millions)	3,125.22	522.48	13,473.30	1,347.79	182.82	4,912.04	4,352.67	540.36	20,007.92
Annualized Return (%)	7.02	12.58	15.89	5.45	11.66	14.53	8.59	14.05	17.20
Turnover (%)	73.20	15.00	241.04	74.27	15.00	310.84	72.50	15.00	186.71
Net Expense Ratio (%)	0.64	0.50	0.56	0.66	0.51	0.56	0.63	0.50	0.63
PANEL C. ANNUALIZED RETURNS FOR THE RISK-FREE ASSET AND FOR THE MARKET FACTOR									
	January 1999 – December 2016			January 1999 – December 2007			January 2008 – December 2016		
	Mean	Median	S.D.	Mean	Median	S.D.	Mean	Median	S.D.
R _f (%)	1.79	0.96	0.58	3.35	3.72	0.50	0.23	0.00	0.16
R _M (%)	6.96	14.28	15.32	5.37	13.80	14.41	8.55	14.88	16.22

This Table reports the main descriptive statistics (mean, median and standard deviation (S.D.)) of the characteristics of the sample during the main period and both sub-periods. Panel A shows the overall characteristics of 4,913 US actively-managed mutual funds, while Panel B reports analogous characteristics for 341 US index funds. Specifically, the fund size (measured as the Total Net Assets (or TNA) under management, in million dollars), the net return (in %) annualized from a monthly basis, the annual turnover ratio (in %) and the net expense ratio (in %) related to the fund portfolio are considered as fund characteristics. Additionally, the same descriptive statistics for the annualized returns on the risk-free asset (the one-month Treasury Bill rate, or R_f) and on the market factor (R_M) are reported in Panel C.

Table 2. Annualized portfolio return and risk of active funds

PANEL A. ACTIVELY-MANAGED FUNDS, QUINTILES SORTED BY TURNOVER													
	January 1999 – December 2016			January 1999 – December 2007			January 2008 – December 2016			Differences between sub-periods			
	Turnover (%)	Return (%)	Risk (%)	Turnover (%)	Return (%)	Risk (%)	Turnover (%)	Return (%)	Risk (%)	Turnover (%)	T-stat	Return (%)	T-stat
Quintile 1 (low)	16.92	7.12	14.93	18.86	6.61	13.11	15.70	7.62	16.61	-3.16***	(-6.93)	1.01	(0.14)
Quintile 2	40.00	7.36	15.40	44.35	7.10	13.60	36.34	7.62	17.08	-8.01***	(-9.52)	0.53	(0.07)
Quintile 3	63.78	7.23	15.75	70.17	6.78	14.20	57.67	7.69	17.22	-12.50***	(-11.17)	0.91	(0.12)
Quintile 4	97.07	7.49	16.67	105.72	7.45	15.73	87.49	7.53	17.64	-18.23***	(-11.54)	0.08	(0.01)
Quintile 5 (high)	218.53	7.53	17.74	222.78	8.65	18.00	189.99	6.41	17.56	-32.79***	(-10.28)	-2.23	(-0.27)
PANEL B. INDEX FUNDS, QUINTILES SORTED BY TURNOVER													
	January 1999 – December 2016			January 1999 – December 2007			January 2008 – December 2016			Differences between sub-periods			
	Turnover (%)	Return (%)	Risk (%)	Turnover (%)	Return (%)	Risk (%)	Turnover (%)	Return (%)	Risk (%)	Turnover (%)	T-stat	Return (%)	T-stat
Quintile 1 (low)	3.70	5.95	14.96	3.73	3.96	14.09	3.68	7.94	15.82	-0.05	(-0.58)	3.97	(0.56)
Quintile 2	8.55	6.34	15.18	8.48	4.26	14.04	8.62	8.41	16.29	0.14	(1.34)	4.15	(0.58)
Quintile 3	16.07	7.64	16.46	16.52	6.07	14.91	15.63	9.22	17.94	-0.89***	(-2.81)	3.15	(0.41)
Quintile 4	28.48	8.31	16.46	30.31	7.48	14.84	26.65	9.15	18.00	-3.66***	(-5.66)	1.68	(0.22)
Quintile 5 (high)	295.05	7.45	17.24	271.71	6.44	15.87	318.40	8.45	18.57	46.69***	(2.96)	2.02	(0.25)

This table reports the average turnover ratio (in %) for active funds (Panel A) and index funds (Panel B) in each quintile, sorting by their portfolio turnover. The overall funds' net return in each quintile and their risk (i.e., the standard deviation of the returns) are also reported. The last columns of each Panel shows the differences of the mean coefficients among sub-periods, as well as their significance (t-statistics, in parentheses) between the funds belonging to the highest and the lowest quintile. '***' denotes significance at the 1% level.

(14.93%). These differences remain in the sub-periods considered. Therefore, it seems that funds with low levels of turnover ratio bear lower levels of risk than high-turnover funds. In the next section, we look for differences in the risk-adjusted return for funds with different levels of portfolio turnover.

3. RESULTS

3.1. Results using gross returns

In this section, we analyze whether there are differences between the risk-adjusted returns of active funds and index funds, before deducting their management expenses. In other words, we study whether fund managers increase the expected return of their portfolios by detecting market opportunities and making buy and sell decisions which modify their portfolio's holdings.

Therefore, an investor could think that a manager detecting more market opportunities would increase their turnover ratio. However, this increase in the portfolio variation would imply higher trading costs, reducing the fund's net return, although the fund return before considering expenses (i.e., gross return) should not be affected. Thus, when gross returns are considered, funds with higher levels of portfolio turnover are expected to achieve better performance than the rest of the funds.

Similar to the previous analysis, we split the sample of active funds into quintiles, according to their turnover ratio. This process is repeated each year. Next, we create five portfolios that yearly invest in all the funds in each quintile. So, the monthly return of each portfolio equals the average return of the funds they invest in. In addition, we also employ the same methodology to analyze the sample of index funds. Finally, we create two additional portfolios ('All' portfolios) that invest in all the active funds ('Active') or in the entire sample of index funds ('Index'), without differentiating by their turnover ratio. After obtaining the monthly returns of these twelve portfolios, we estimate their risk-adjusted return employing the Sharpe ratio and the Jensen's alpha measures³. The results of this analysis are presented in **Table 3**.

Panel A shows the results of the analysis for the main period. With the aim of analyzing whether active and index funds perform differently, we also include the main differences among the overall risk-adjusted



Table 3. Performance results using gross returns. Sorting on fund turnover ratio

PANEL A. JANUARY 1999 - DECEMBER 2016 PERIOD.							
		Portfolio 1	Portfolio 2	Portfolio 3	Portfolio 4	Portfolio 5	All
Annualized Sharpe ratio (in %)	Active funds	0.441 *	0.445	0.429 *	0.421 *	0.404 *	0.419 *
		(1.86)	(1.88)	(1.82)	(1.78)	(1.71)	(1.77)
	Index funds	0.319	0.341	0.398 *	0.434 *	0.369	0.370
		(1.35)	(1.44)	(1.68)	(1.84)	(1.56)	(1.56)
	Active – Index	0.122 **	0.104	0.032	-0.012	0.036	0.049 *
		(2.45)	(2.20)	(1.00)	(-0.33)	(0.62)	(1.68)
Annualized Jensen's alpha (in %)	Active funds	1.618 ***	1.747 ***	1.539 **	1.541 *	1.491	1.395 **
		(2.67)	(2.65)	(2.32)	(1.80)	(1.14)	(2.08)
	Index funds	-0.235	0.110	1.101	1.748 *	0.688	0.552
		(-0.50)	(0.21)	(1.45)	(1.89)	(0.75)	(1.26)
	Active – Index	1.853 **	1.636 **	0.438	-0.207	0.803	0.844 *
		(2.48)	(2.25)	(0.85)	(-0.33)	(0.79)	(1.79)
PANEL B. JANUARY 1999 - DECEMBER 2007 SUB-PERIOD.							
		Portfolio 1	Portfolio 2	Portfolio 3	Portfolio 4	Portfolio 5	All
Annualized Sharpe ratio (in %)	Active funds	0.344	0.370	0.334	0.345	0.374	0.336
		(1.03)	(1.11)	(1.00)	(1.03)	(1.12)	(1.01)
	Index funds	0.087	0.110	0.229	0.320	0.239	0.189
		(0.26)	(0.33)	(0.69)	(0.96)	(0.71)	(0.57)
	Active – Index	0.257 ***	0.260 ***	0.105 *	0.026	0.135	0.147 ***
		(3.06)	(3.03)	(1.86)	(0.39)	(1.45)	(2.75)
Annualized Jensen's alpha (in %)	Active funds	2.722 ***	3.175 ***	2.808 ***	3.309 **	4.407 *	2.930 ***
		(2.85)	(3.16)	(2.74)	(2.30)	(1.89)	(2.74)
	Index funds	-0.714	-0.373	1.375	2.763 *	1.646	0.734
		(-0.82)	(-0.37)	(1.30)	(1.82)	(1.15)	(1.13)
	Active – Index	3.436 ***	3.549 ***	1.433 *	0.546	2.761	2.195 ***
		(3.01)	(2.98)	(1.73)	(0.54)	(1.64)	(2.80)
PANEL C. JANUARY 2008 - DECEMBER 2016 SUB-PERIOD.							
		Portfolio 1	Portfolio 2	Portfolio 3	Portfolio 4	Portfolio 5	All
Annualized Sharpe ratio (in %)	Active funds	0.520	0.508	0.510	0.489	0.433	0.491
		(1.56)	(1.52)	(1.53)	(1.46)	(1.30)	(1.47)
	Index funds	0.525	0.541	0.540	0.530	0.480	0.523
		(1.57)	(1.62)	(1.62)	(1.59)	(1.44)	(1.57)
	Active – Index	-0.005	-0.033	-0.030	-0.041	-0.047	-0.033
		(-0.10)	(-0.74)	(-0.90)	(-1.07)	(-0.87)	(-1.17)

Annualized Jensen's alpha (in %)	Active funds	0.171	-0.015	0.029	-0.312	-1.243	-0.304
		(0.30)	(-0.02)	(0.04)	(-0.34)	(-1.15)	(-0.40)
	Index funds	0.217	0.467 *	0.630	0.430	-0.447	0.225
		(0.62)	(1.73)	(0.59)	(0.44)	(-0.40)	(0.40)
	Active – Index	-0.046	-0.482	-0.601	-0.743	-0.796	-0.529
		(-0.05)	(-0.63)	(-0.99)	(-1.07)	(-0.80)	(-1.08)

This Table presents the overall risk-adjusted gross returns (the Sharpe ratio and the Jensen's alpha) for the quintile-portfolios during the main period and both sub-periods. Each year, funds are sorted into quintiles, according to their level of turnover ratio. Each portfolio invests yearly and equally-weighted in all the funds in each quintile (e.g., Portfolio 1 invests each year in the lowest-turnover funds, while Portfolio 5 invests yearly in the highest-turnover funds). The differences and their significance (t-statistic, in parentheses) between active and index funds with similar relative levels of turnover ratio (Active – Index) are reported in the last rows of each Panel. *, **, and *** denote significance at 10%, 5%, and 1% levels, respectively.

returns of funds experiencing similar relative levels of turnover ratio ('Active – Index' row), as well as their significance (t-statistic). Regarding the last column, active funds seem to perform, in gross terms, significantly better than index funds. For instance, the average active fund obtains an annualized alpha of 0.844% higher. Therefore, active funds obtain, on average, abnormal returns of 0.844% more than index funds, after adjusting for their market risks. Nonetheless, only the portfolios investing in low-turnover active funds ('Portfolio 1' and 'Portfolio 2') obtain significantly greater risk-adjusted gross returns than their index counterparts, achieving annualized gross alphas of 1.853% and 1.636% significantly higher than the risk-adjusted returns experienced by index funds with similar relative levels of portfolio turnover. The same evidence is found in employing the Sharpe ratio as a measure of the funds' risk-adjusted returns. In contrast, portfolios investing in high-turnover active funds ('Portfolio 4' and 'Portfolio 5') do not seem to perform greater than index funds over the entire sample period.

Panel B and Panel C present the results of the analysis for the first and second sub-periods, respectively.

While the performance differences during the second sub-period (Panel C) are not significant, it should be noticed that only portfolios investing in low-turnover active funds achieve better and statistically significant alphas (an annualized 3.5%, approximately) during the first sub-period (Panel B), implying that their risk-adjusted returns are higher than those reported by the portfolios investing in index funds

with relatively low turnover ratios (-0.714%). Regarding the Sharpe ratio, it is also significantly higher for low-turnover active funds (in an annual 0.26%, approximately) than for low-turnover index funds during the first sub-period. Instead, the portfolios investing in high-turnover active and index funds do not seem to perform significantly different in gross terms.

Thus, results in **Table 3** show that, using gross returns, funds with lower levels of portfolio turnover obtained better (first sub-period) or similar (second sub-period) risk-adjusted return, compared to the overall performance of index funds. In contrast, and contrary to what we expected, high-turnover funds did not achieve, on aggregate, better performances than index funds with similar relative levels of turnover ratio, before deducting their management expenses during the period analyzed.

3.2. Results using net returns

The evidence in the previous section is not enough to assume that an investor could obtain better risk-adjusted returns by investing in low-turnover funds. This is because fund investors obtain net returns, once the fund expenses have been deducted.

Accordingly, we repeat the performance analysis using funds' net rather than gross returns. Performance is again estimated by applying the Sharpe ratio and the Jensen's alpha for estimating the risk-adjusted returns experienced by fund investors. Results are reported in **Table 4**.

Table 4 shows the performance results for the main period (Panel A), for the sub-period 1999-2007 (Panel B) and from 2008 to the end of the sample period (Panel C). The evidence is very similar to that reported in Table 3, but the risk-adjusted net returns reported for each portfolio are, logically, smaller. Considering net returns, none of the portfolios that invest in active funds experiences a performance significantly different from zero; neither do they seem to obtain risk-adjusted returns significantly different from those achieved by the portfolios investing in similar index funds.

However, the two sub-periods reveal interesting performance results. On the one hand, although almost none of the portfolios in the first sub-period (Panel B) obtains neither statistically significant alphas nor Sharpe ratios, the risk-adjusted returns on 'Portfolio 1' and 'Portfolio 2' (those investing in funds belonging to quintiles 1 and 2, respectively) are significantly greater (2.793% and 2.897% for annualized alphas;



and 0.205% and 0.210% for Sharpe ratios, respectively) than those of the portfolio investing in index funds with similar levels of turnover ratio. In contrast, portfolios investing in high-turnover funds ('Portfolio 4' and 'Portfolio 5') do not obtain significantly different risk-adjusted returns from their index counterparts during this sub-period.

Table 4. Performance results using net returns. Sorting on fund turnover ratio

PANEL A. JANUARY 1999 - DECEMBER 2016 PERIOD.							
		Portfolio 1	Portfolio 2	Portfolio 3	Portfolio 4	Portfolio 5	All
Annualized Sharpe ratio (in %)	Active funds	0.357	0.362	0.346	0.342	0.324	0.336
		(1.51)	(1.53)	(1.46)	(1.45)	(1.37)	(1.42)
	Index funds	0.278	0.299	0.356	0.396	0.328	0.329
		(1.18)	(1.27)	(1.50)	(1.68)	(1.39)	(1.39)
	Active – Index	0.079	0.062	-0.010	-0.055	-0.005	0.007
		(1.59)	(1.32)	(-0.31)	(-1.45)	(-0.08)	(0.22)
Annualized Jensen's alpha (in %)	Active funds	0.367	0.463	0.219	0.211	0.062	0.065
		(0.60)	(0.70)	(0.33)	(0.25)	(0.05)	(0.10)
	Index funds	-0.843 *	-0.522	0.404	1.135	-0.008	-0.093
		(-1.79)	(-0.98)	(0.53)	(1.23)	(-0.01)	(-0.21)
	Active – Index	1.211	0.985	-0.185	-0.923	0.070	0.158
		(1.62)	(1.35)	(-0.36)	(-1.46)	(0.07)	(0.34)
PANEL B. JANUARY 1999 - DECEMBER 2007 SUB-PERIOD.							
		Portfolio 1	Portfolio 2	Portfolio 3	Portfolio 4	Portfolio 5	All
Annualized Sharpe ratio (in %)	Active funds	0.249	0.276	0.241	0.261	0.294	0.246
		(0.75)	(0.83)	(0.72)	(0.78)	(0.88)	(0.74)
	Index funds	0.044	0.065	0.182	0.278	0.195	0.145
		(0.13)	(0.20)	(0.55)	(0.83)	(0.58)	(0.43)
	Active – Index	0.205 **	0.210 **	0.059	-0.018	0.100	0.101 *
		(2.44)	(2.45)	(1.04)	(-0.27)	(1.07)	(1.88)
Annualized Jensen's alpha (in %)	Active funds	1.471	1.891 *	1.488	1.980	2.978	1.599
		(1.54)	(1.88)	(1.45)	(1.38)	(1.28)	(1.49)
	Index funds	-1.322	-1.005	0.678	2.150	0.949	0.090
		(-1.51)	(-1.00)	(0.64)	(1.42)	(0.66)	(0.14)
	Active – Index	2.793 **	2.897 **	0.810	-0.170	2.028	1.509 *
		(2.44)	(2.43)	(0.98)	(-0.17)	(1.21)	(1.92)

PANEL C. JANUARY 2008 - DECEMBER 2016 SUB-PERIOD.							
		Portfolio 1	Portfolio 2	Portfolio 3	Portfolio 4	Portfolio 5	All
Annualized Sharpe ratio (in %)	Active funds	0.445	0.433	0.433	0.413	0.352	0.413
		(1.33)	(1.30)	(1.30)	(1.24)	(1.05)	(1.24)
	Index funds	0.487	0.502	0.501	0.496	0.443	0.486
		(1.46)	(1.50)	(1.50)	(1.48)	(1.33)	(1.45)
	Active – Index	-0.042	-0.069	-0.068 **	-0.082 **	-0.091 *	-0.073 ***
		(-0.82)	(-1.56)	(-2.03)	(-2.16)	(-1.68)	(-2.59)
Annualized Jensen's alpha (in %)	Active funds	-1.080 *	-1.299 *	-1.292 *	-1.642 *	-2.672 **	-1.634 **
		(-1.88)	(-1.84)	(-1.67)	(-1.80)	(-2.47)	(-2.15)
	Index funds	-0.391	-0.165	-0.067	-0.183	-1.143	-0.419
		(-1.12)	(-0.61)	(-0.06)	(-0.19)	(-1.02)	(-0.75)
	Active – Index	-0.689	-1.134	-1.225 **	-1.459 **	-1.529	-1.215 **
		(-0.81)	(-1.49)	(-2.01)	(-2.11)	(-1.54)	(-2.49)

This Table presents the overall risk-adjusted net returns (the Sharpe ratio and the Jensen's alpha) for the quintile-portfolios during the main period and both sub-periods. Each year, funds are sorted into quintiles, according to their level of turnover ratio. Each portfolio invests yearly and equally-weighted in all the funds in each quintile (e.g., Portfolio 1 invests each year in the lowest-turnover funds, while Portfolio 5 invests yearly in the highest-turnover funds). The differences and their significance (t-statistic, in parentheses) between active and index funds with similar relative levels of turnover ratio (Active – Index) are reported in the last rows of each Panel. *, **, and *** denote significance at 10%, 5%, and 1% levels, respectively.

On the other hand, in the second sub-period (Panel C), active funds, on aggregate (as shown in the last column), report a lower performance (an annual alpha of -1.634%) than the average index fund (-0.419%), a difference that is statistically significant (t-statistic of -2.49). In other words, index funds seem to perform better than actively-managed mutual funds during the second sub-period. However, the alphas of the portfolios investing in low-turnover funds are not significantly different from the performance of index funds, and the overall underperformance of active funds seems to be driven by the poor results of the high-turnover funds (e.g., 'Portfolio 5' has a negative alpha of -2.672% per year). In fact, the differences in performance between some portfolios that invest in high-turnover active funds and the portfolios investing in similar index funds (-1.459% per year) are statistically significant (t-statistic of -2.11). Similar conclusions are reached from the results obtained by considering the Sharpe ratio as a measure of the risk-adjusted net return experienced by fund investors.

In summary, the above evidence shows that in general, low-turnover funds obtain better (sub-period 1) or similar (sub-period 2) performances than index funds with similar relative levels of turnover ratio, while high-turnover funds obtain similar (sub-period 1) or worse (sub-period 2) risk-adjusted returns than their index peers. When the results in this section are compared with those from the previous section (that is, using gross returns), mutual fund performance deteriorates, especially for active funds, because the expenses involved are higher than index fund fees (as shown in **Table 1**).

3.3. Results using net returns and considering the previous fund portfolio turnover

The previous sections show that, in general, low-turnover active funds can provide investors with better or similar risk-adjusted returns than index funds which replicate a benchmark. In contrast, investing in high-turnover funds could lead investors to worse risk-adjusted return, depending on the sub-period considered.

Fund investors can easily see the portfolio's turnover ratio in the fund prospectus. However, the ratio reported refers to the portfolio turnover for the fund during the previous period. Accordingly, we analyze whether an investor, aware of the level of portfolio turnover in the fund during the previous period, can make fund investment decisions that lead to higher or worse risk-adjusted returns. In other words, we develop different investment strategies based on the past level of portfolio turnover achieved by active funds.

To address this issue, we run a similar analysis to the one in the previous sections. We, however, yearly split each sample of funds (active and index funds) into quintiles, according to the level of turnover ratio reached by each fund during the previous period. Next, we repeat the same process used in the previous section and create twelve different portfolios that invest in the funds in each group (six portfolios investing in active funds, and six portfolios investing in index funds). Again, the return of each portfolio would be equal to the average net return of the funds in which each portfolio invests. Finally, we estimate the performance of these twelve portfolios by computing their Sharpe ratio and their Jensen's alpha.

Results are reported in **Table 5**. Panel A shows the results for the period running from January 2000 to December 2016, while Panel B and Panel C present the results for the sub-periods January 2000 to December 2007, and January 2008 to December 2016, respectively.



Table 5. Performance results using net returns. Sorting on previous fund turnover ratio

PANEL A. JANUARY 2000 - DECEMBER 2016 PERIOD.							
		Portfolio 1	Portfolio 2	Portfolio 3	Portfolio 4	Portfolio 5	All
Annualized Sharpe ratio (in %)	Active funds	0.304	0.317	0.305	0.272	0.239	0.283
		(1.25)	(1.30)	(1.25)	(1.12)	(0.98)	(1.16)
	Index funds	0.237	0.254	0.327	0.390	0.290	0.291
		(0.97)	(1.04)	(1.34)	(1.60)	(1.19)	(1.19)
	Active – Index	0.067	0.063	-0.022	-0.118 ***	-0.052	-0.008
		(1.46)	(1.27)	(-0.60)	(-3.43)	(-0.87)	(-0.28)
Annualized Jensen's alpha (in %)	Active funds	0.369	0.592	0.423	-0.083	-0.543	0.064
		(0.62)	(0.95)	(0.63)	(-0.10)	(-0.41)	(0.10)
	Index funds	-0.667	-0.388	0.809	1.903 **	0.239	0.150
		(-1.30)	(-0.68)	(1.03)	(2.04)	(0.27)	(0.35)
	Active – Index	1.036	0.980	-0.387	-1.986 ***	-0.782	-0.086
		(1.47)	(1.28)	(-0.66)	(-3.45)	(-0.74)	(-0.19)
PANEL B. JANUARY 2000 - DECEMBER 2007 SUB-PERIOD.							
		Portfolio 1	Portfolio 2	Portfolio 3	Portfolio 4	Portfolio 5	All
Annualized Sharpe ratio (in %)	Active funds	0.115	0.161	0.141	0.107	0.092	0.112
		(0.32)	(0.45)	(0.40)	(0.30)	(0.26)	(0.32)
	Index funds	-0.060	-0.058	0.066	0.240	0.093	0.035
		(-0.17)	(-0.16)	(0.19)	(0.68)	(0.26)	(0.10)
	Active – Index	0.175 **	0.218 **	0.075	-0.133 **	0.000	0.077
		(2.27)	(2.29)	(1.09)	(-2.46)	(0.00)	(1.43)
Annualized Jensen's alpha (in %)	Active funds	1.634 *	2.305 **	2.120 **	1.775	1.762	1.755
		(1.67)	(2.39)	(2.04)	(1.21)	(0.71)	(1.61)
	Index funds	-0.743	-0.696	1.081	3.688 **	1.584	0.623
		(-0.73)	(-0.60)	(0.94)	(2.33)	(1.15)	(0.96)
	Active – Index	2.376 **	3.001 **	1.039	-1.913 **	0.178	1.133
		(2.23)	(2.26)	(1.03)	(-2.35)	(0.09)	(1.43)
PANEL C. JANUARY 2008 - DECEMBER 2016 SUB-PERIOD.							
		Portfolio 1	Portfolio 2	Portfolio 3	Portfolio 4	Portfolio 5	All
Annualized Sharpe ratio (in %)	Active funds	0.440	0.431	0.427	0.401	0.369	0.413
		(1.32)	(1.29)	(1.28)	(1.20)	(1.10)	(1.24)
	Index funds	0.471	0.493	0.518	0.501	0.441	0.486
		(1.41)	(1.48)	(1.55)	(1.50)	(1.32)	(1.45)
	Active – Index	-0.032	-0.062	-0.092 ***	-0.101 **	-0.073	-0.073 ***
		(-0.63)	(-1.36)	(-2.58)	(-2.36)	(-1.42)	(-2.59)

Annualized Jensen's alpha (in %)	Active funds	-1.173 **	-1.330 *	-1.404 *	-1.856 **	-2.381 **	-1.634 **
		(-2.06)	(-1.92)	(-1.79)	(-1.99)	(-2.20)	(-2.15)
	Index funds	-0.640 *	-0.307	0.243	-0.077	-1.157	-0.419
		(-1.75)	(-1.03)	(0.23)	(-0.08)	(-1.02)	(-0.75)
	Active – Index	-0.534	-1.023	-1.647 **	-1.779 **	-1.224	-1.215 **
		(-0.63)	(-1.31)	(-2.55)	(-2.30)	(-1.30)	(-2.49)

This Table presents the overall risk-adjusted net returns (the Sharpe ratio and the Jensen's alpha) for the quintile-portfolios during the main period and both sub-periods. Each year, funds are sorted into quintiles, according to their previous level of turnover ratio. Each portfolio invests yearly and equally-weighted in all the funds in each quintile (e.g., Portfolio 1 invests each year in the previous low-turnover funds, while Portfolio 5 invests yearly in the previous high-turnover funds). The differences and their significance (t-statistic, in parentheses) between active and index funds with similar relative levels of turnover ratio (Active – Index) are reported in the last rows of each Panel. *, **, and *** denote significance at 10%, 5%, and 1% levels, respectively.

Panel A and Panel B show that only the portfolio that invests in some of the previous high-turnover active funds ('Portfolio 4') underperform index funds with similar relative levels of turnover ratio. This evidence is statistically significant and remains in considering both the Sharpe ratio and the Jensen's alpha as a measure of the risk-adjusted return experienced by investors.

Furthermore, and despite of the negative alphas achieved by all the portfolios investing in active funds, Panel C shows that only the previous high-turnover active funds experience overall risk-adjusted returns significantly worse than the performance provided by the portfolios investing in index funds with high turnover ratios.

Therefore, the evidence in **Table 5** shows that investing in high-turnover funds led, in general terms, to similar or lower risk-adjusted net returns than investing in similar index funds, depending on the sub-period considered. In contrast, investing in low-turnover index funds led to similar or even better performances than their index counterparts.

4. CONCLUSIONS

This study compares the performances of active and index mutual funds, the latter usually being passively managed. The fund performance is measured through two widely-applied measures (namely, the Sharpe ratio and the Jensen's alpha) in the investment decision-making process for both professionals and individual investors.

Active funds vary greatly in portfolio turnover, with some cases reporting a turnover ratio of more than one thousand per cent. In other words, some fund managers replace their portfolio's holdings more than ten times in a year. They are assumed to modify their portfolio's holdings when they detect market opportunities, thus enhancing their expected return despite assuming higher trading costs. In contrast, index funds are supposed to report low turnover ratios since they simply follow their benchmark and their managers do not deliberately modify the portfolio's holdings. Since the turnover ratio is reported in the fund prospectus, fund investors have ready access to this information and can decide to invest in a fund with a low or high level of portfolio turnover. Accordingly, we divided the sample of active funds into five different groups depending on the level of portfolio turnover achieved. With the aim of performing a consistent comparison, we also consider five different groups of index funds according to their annual turnover ratio. The main objective, therefore, was to observe whether an investor could obtain higher risk-adjusted returns by investing in index funds or active funds with similar levels of portfolio turnover. Results indicate that active funds with low levels of portfolio turnover achieve better or similar results than index funds. However, investing in high-turnover active funds leads to similar or even worse results than investing in index funds. This underperformance is especially relevant in a highly volatile market context.

In this study, we employed a large sample of US domestic equity mutual funds, so our results are directly related to the US market. However, because of the fact that a high turnover ratio in the portfolio management implies higher trading commissions that can deteriorate the investors' risk-adjusted returns, and given the evidence about similarities in the fund performance across countries reported in several studies or in studies analyzing international mutual funds, we should expect the same evidence to remain in other countries or international industries.

Therefore, rational investors willing to enhance their performance should consider the turnover ratio as a proxy for the trading commissions experienced in the fund portfolio and, consequently, for the potential worsening of their risk-adjusted returns. Furthermore, trading to a greater extent (as shown in a high turnover ratio) could lead to bearing higher risks that also deteriorates the investors' performance.



REFERENCES

Amihud, Y., and Goyenko, R. (2013). Mutual fund's R2 as predictor of performance, *Review of Financial Studies*, 26(3), 667–694.

Bauer, R., Koedijk, K., & Otten, R. (2005). International evidence on ethical mutual fund performance and investment style. *Journal of Banking & Finance*, 29(7), 1751-1767.

Busse, J. A., Goyal, A., and Wahal, S. (2010). Performance and persistence in institutional investment management, *Journal of Finance*, 65(2), 765–790.

Carhart, M. M. (1997). On persistence in mutual fund performance, *Journal of Finance*, 52(1), 57–82.

Chow, E. H., Lin, H. M., Lin, Y. M., and Weng, Y. C. (2011). The performance of overconfident fund managers. *Emerging Markets Finance and Trade*, 47, 21-30.

Cremers, M., and Petajisto, A. (2009). How active is your fund manager? A new measure that predicts performance, *Review of Financial Studies*, 22(9), 3329–3365.

Droms, W. G., & Walker, D. A. (2001). Performance persistence of international mutual funds. *Global Finance Journal*, 12(2), 237-248.

Elton, E. J., Gruber, M. J., Das, S., and Hlavka, M. (1993). Efficiency with costly information: A reinterpretation of evidence from managed portfolios. *Review of Financial Studies*, 6, 1-22.

Fama, E. F., and French, K. R. (1993). Common risk factors in the returns on stocks and bonds, *Journal of Financial Economics*, 33(1), 3–56.

Fama, E. F., and French, K. R. (2010). Luck versus skill in the cross-section of mutual fund returns, *Journal of Finance*, 65(5), 1915–1947.

Huang, J., Sialm, C., and Zhang, H. (2011). Risk shifting and mutual fund performance, *Review of Financial Studies*, 24(8), 2575–2616.

Huij, J., and Derwall, J. (2011). Global equity fund performance, portfolio concentration, and the fundamental law of active management, *Journal of Banking and Finance*, 35(1), 155–165.

Jensen, M. (1968). The performance of mutual funds in the period 1945-1964, *Journal of Finance*, 23(2), 389–416.

Kacperczyk, M., Sialm, C., and Zheng, L. (2005). On the industry concentration of actively managed equity mutual funds, *Journal of Finance*, 60(4), 1983–2011.

Pástor, L., Stambaugh, R. F., and Taylor, L. A. (2016). Do funds make more when they trade more? *Journal of Finance*, forthcoming. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2524397>.

Sharpe, W. (1966). Mutual fund performance, *Journal of Business*, 39(1), 119–138.

Sharpe, W. (1991). The arithmetic of active management, *Financial Analysts Journal*, 47(1), 7–9.

Sharpe, W. (1992). Asset allocation: Management style and performance measurement, *Journal of Portfolio Management*, 18(1), 7–19.

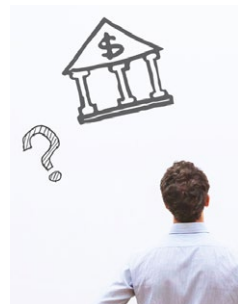
Treynor, J. (1965). How to rate management investment funds, *Harvard Business Review*, 43(1), 63–75.

Wermers, R. (2000). Mutual fund performance: An empirical decomposition into stock-picking talent, style, transaction costs, and expense. *Journal of Finance*, 55, 1655-1695.



NOTES

1. Acknowledgement: We are grateful to two anonymous referees and the editor for their comments which have contributed to improve the overall quality of the article. This study was supported by the Universitat Jaume I (UJI-B2017-14 and PREDOC-2014-04) and by the Spanish Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (ECO2017-85746-P).
2. Corresponding author: Department of Finance and Accounting; Universitat Jaume I; Av. de Vicent Sos Baynat, s/n; 12071 Castelló de la Plana. SPAIN
3. We also employ the Treynor ratio as an estimate of the risk-adjusted returns and get very similar conclusions. Results are therefore not reported for the sake of brevity and because of the similarity of this estimate and the Sharpe ratio. Nevertheless, they are available from the authors upon request.





Rosario Andreu¹
University of Alicante
✉ rosario.andreu@ua.es



Enrique Claver
University of Alicante
✉ enrique.claver@ua.es



Diego Quer
University of Alicante
✉ diego.quer@ua.es



Laura Rienda
University of Alicante
✉ laura.rienda@ua.es

Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization

Propiedad familiar y cadenas hoteleras españolas: análisis de su expansión a través de la internacionalización

I. INTRODUCTION

Hotels stand out for being one of the industries with a stronger international vocation (Martorell, Mulet & Díez, 2016). Internationalization is one of the reasons which explains the growth experienced by Spanish hotel chains in recent years. After nearly a decade, since the beginning of the economic crisis in Spain, during which the number of beds abroad increased at very low rates of hardly 2% (Andreu, Claver & Quer, 2017), last year witnessed an increase of this rate by 12.7% with respect to 2016 (Hosteltur, 2017). Quite a few of the Spanish hotel chains present in other countries are large family-firm-based business groups. More precisely, over 60% of the Spanish hotel chains listed on the ranking of the 300 most important chains worldwide are family firms (Hotels, 2017). Thus, internationalization seems to be a widespread strategy amongst family firms in this industry. According to the Family Firm Barometer of the Family Firm Institute (IEF [for its Spanish initials] 2017), 74% of Spanish family firms have gone international. Moreover, 80% of the family firms belonging to the hospitality industry develop operations abroad (IEF, 2015).

Internationalization appears as a strategy likely to be influenced by the organization's family-firm status (Duran, Hitt & van Essen, 2017).

JEL CODES:
L83, M16

Received: 15 March 2018. Accepted: 19 July 2018

DOI: 10.3232/UBR.2018.V15.N3.02



EXECUTIVE SUMMARY

The relationship between family-firm status and internationalization strategy has been widely discussed in the family business literature. However, prior studies did not address this topic in the case of the Spanish hotel industry, even though this being a highly internationalized sector with a high proportion of family firms. For this reason, the aim of our study is to examine whether the family character of Spanish hotel chains has conditioned their internationalization strategies.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La relación entre el carácter familiar de la empresa y la estrategia de internacionalización ha sido ampliamente abordada en la literatura sobre empresa familiar. Sin embargo, no existen trabajos que hayan analizado este tema para el caso concreto del sector hotelero español, aun siendo un sector que cuenta con una alta presencia de este tipo de empresas y, además, estar altamente internacionalizado. Por este motivo, el objetivo del presente trabajo es explorar si el carácter familiar de las cadenas hoteleras españolas ha condicionado su estrategia de internacionalización.

Both the choice of destination countries and of the strategies to enter foreign markets are decisions on which the fact that these are family firms may have an effect. Even though a large number of studies have analyzed the connection between the status of a company as a family firm and its internationalization, to our knowledge, no works have hitherto dealt with this topic in relation to the Spanish hotel industry. A variety of studies have concluded that firm-specific factors have an impact on the decisions made by Spanish hotel chains abroad, including those related to entry mode choice, but have failed to assess the influence of their family-firm status (Driha & Ramón, 2011; León, Villar & Pla, 2011; Martorell, Mulet & Otero, 2013; Pla, León & Villar, 2011; Quer, Claver & Andreu, 2007).

***...our aim in this
exploratory study
will be to check the
extent to which family
nature influences the
international strategy
adopted by Spanish
hotel chains***

For this reason, our aim in this exploratory study will be to check the extent to which family nature influences the international strategy adopted by Spanish hotel chains. This will allow us to detect differences with regard to the internationalization strategy followed by non-family chains, verifying whether the relationship observed in previous studies on this subject are supported or not. For this purpose, the next section provides a review of the literature on internationalization by family firms that will be followed by a description of the empirical study undertaken and a discussion of the results obtained. Our paper will come to an end with the conclusions section, where the main contributions and limitations of our work, together with the future lines of research, will be summarized.

2. FAMILY-FIRM STATUS AND INTERNATIONALIZATION STRATEGY

The growth of family firms can prove especially important as a way to guarantee the organization's survival and continuity for future generations. The reasons leading these firms to grow may differ from those identified in non-family firms. The motivations to grow strictly associated with family firms include the following (Fuentes, Hernández & Vallejo, 2008): improving image and reputation; guaranteeing business continuity; achieving greater prestige and respect; becoming leaders in their industry; having their efforts recognized (pride), projecting their values, convictions and culture; and increasing the firm's value for the next generation.

Amongst the studies devoted to growth as a goal in family firms stand out those which analyze the characteristics of these firms which can favor or prevent the achievement of that aim, as well as those which relate growth to business performance. In particular, new approaches are emerging which help to identify the assets and skills which make family firms unique and allow them to survive, to grow and to create sustainable differences when it comes to performance (Benavides, Guzmán & Quintana, 2011).

Within the context of family firm growth, internationalization can be an attractive strategy in the long term, since it enables the organization to obtain competitive advantages (Claver, Rienda & Quer, 2008). Internationalization appears as a possible way to ensure the firm's growth and survival. The main reasons pushing family firms to start their internationalization process are the need to expand beyond their markets, the possibility to acquire a broader knowledge thanks to which they will become strong competitors in their local markets or a desire to diversify risks. Other motivations might be the willingness to provide job positions inside the firm to family members interested in joining the business who sometimes cannot find a position inside the existing structure, as well as to give family and non-family managers eager to undertake new activities opportunities for internal promotion (Yeung, 2000). In this sense, family firms in second or successive generations stand better chances to be present in international markets (Fernández & Nieto, 2005; Gallo & García Pont, 1996).

Theories on family firms show that one of the main strengths in these companies lies in the fact that they have a strong degree of commitment. As long as a real intention exists to project this commitment outside the domestic market, their internationalization strategy could be justified. Other outstanding strengths of family firms derive from being knowledgeable and experienced in their business, as well as from their brand image inextricably linked to such aspects as loyalty, trust and communication between their members, including workers, and the permanent efforts to seek their satisfaction. Family firm employees show higher levels of loyalty, involvement and identity, which translates into a stronger commitment to the firm; a greater degree of cohesion additionally exists between the members of such organizations compared to non-family firms (Vallejo, 2003). Another distinctive feature of these firms is their long-term vision, present from the time of their

KEY WORDS

Spanish hotel chains, family firm, internationalization.

PALABRAS CLAVE

cadena hotelera española, empresa familiar, internacionalización.



foundation, which can lead them to differentiation and international success (Gallo & Sveen, 1991).

All these characteristics will most probably become a key source of competitive advantage in their internationalization process, provided some of the weaknesses inherent to family firms can be overcome. Some of them are the possible lack of a professionalized management and the difficulty to attract external executives, the family disputes which may have an impact on business operation and entail an absence of harmony between organization members, or the potential greater risk aversion amongst members belonging to the family, which may cause agency problems because these members have their own aspirations and do not share the organization's strategic goals (Kim & Gao, 2013). This usually happens in successive generations where the dispersion of interests is likely to grow (Claver et al., 2008). Such weaknesses often end up hindering any strategic project that the firm may have planned to set out, including its internationalization.

Previous existing studies on family firm internationalization have not reached conclusive results on whether family firms are more prone to become internationalized than non-family ones. On the one hand, a perspective exists from which the lower internationalization level amongst family firms is justified by their inherent limitations (Arregle et al., 2017): lack of capital and resources, absence of a professionalized management, resistance to change, fear of losing control, aversion to risk and a desire to preserve the family's socio-emotional wealth (SEW).²

Precisely that desire to preserve the socio-emotional wealth is considered the most important goal for family firms, which influences the adoption of strategic decisions such as those related to international growth (Pukall & Calabrò, 2014). For this reason, the SEW perspective has become the dominant paradigm for the study of family firms, being an extension of other theories (Gomez-Mejia et al., 2007). Different aspects linked to internationalization threaten the family firm's socio-emotional wealth and can become an obstacle to set that strategy in motion. It is consequently possible to argue from the SEW perspective that family firms would have a lower propensity to internationalization.

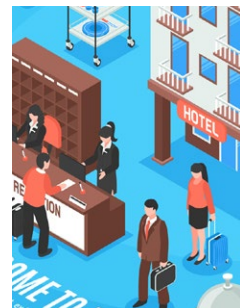
Nevertheless, an opposite approach highlights the attributes of these family firms which lead them to commit themselves to a greater degree of internationalization. The strong alignment of their

managers with the firm's motivations, the flexibility, a faster decision-making process, communication and the fact that knowledge and experiences are shared between organization members, together with the long-term orientation amongst other features, most probably encourage executives to undertake riskier strategies such as diversification or internationalization (Claver, Rienda & Quer, 2009; Gallo & García Pont, 1996; Zahra, 2003). Approaches related to the behavior of managers belonging to the family and strongly identified with the firm such as the stewardship theory help to support the arguments of this perspective and, therefore, to expect that family firms will be more prone to go abroad than their non-family counterparts.

The stewardship theory proposes a vision of managerial motivations in family firms according to which the interests of managers can be aligned with those of the owners (Donaldson & Davis, 1991; Sciascia, Mazzola, Astrachan & Pieper, 2012). Businesses are seen as a way to support the family in the future, to give continuity and security to the coming generations (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008). Therefore, they will tend to follow strategies oriented to rapid growth which may lead them to expand towards new international markets. This would explain family firms' propensity to begin their international activity.

As regards the international behavior of family firms, a number of studies suggest that due to their fear of losing control, family firms prefer to head for geographically close destinations (Harris, Martinez & Ward, 1994) or those less distant in cultural terms (Gómez-Mejía, Makri & Larraza-Kintana, 2010). Furthermore, despite the high turnover level worldwide, the number of countries where these firms operate is smaller than in other types of firms (Zahra, 2003). Also, depending on their ability to establish agreements or to cooperate with other firms in host countries, they will choose entry modes that imply a greater or lesser resource commitment (Gallo, Arino, Manez & Cappuyns, 2002).

In short, no consensus exists when it comes to the link between family firms and internationalization because of the wide variety of theories from which this topic has been dealt with, as a consequence of which the results obtained are highly disparate. Moreover, the different ways in which prior studies have measured the family-firm status and the influence of other factors, such as the industry to which the firms under study belong, may provide other possible





explanations for that lack of consensus.

As already pointed out above, the study of family firm internationalization in the hotel industry has not raised too much interest so far, even though this sector has a strong presence of such organizations. Hence the lack of evidence about whether those attributes which make them more prone to internationalization and to undertake riskier growth strategies will prevail or not in family firms. Given the characteristics of this industry together with its dynamism, family hotel chains could be expected to show a high degree of internationalization. In any case, we do not know if that happens to a greater or lesser extent or if their internationalization strategy has been riskier concerning the investment of resources abroad or the destinations chosen for their expansion. With the aim of assessing these aspects, the next section is going to explain the empirical study of a descriptive-exploratory nature performed.

3. METHODOLOGY OF THE EMPIRICAL STUDY

The Spanish hotel chains included in the 2016 Alimarket database were selected in order to carry out our analysis. In total, they amount to 697 hotel chains which own 5,119 establishments. Only 76 of these 697 chains operate internationally and have a total of 981 hotels abroad, this being the sample of our empirical study. The variables used to measure the various aspects of firms as well as their internationalization strategy will be defined below.

Family firm. This variable was defined on a dichotomous basis, taking a 0 value for firms classified as non-family ones and a 1 value for family firms, i.e. firms where at least 10% of the ownership is in the hands of a family and two of its members take part in the management (Chua, Chrisman & Sharma, 2003; Donckels & Aerts, 1995; Gallo & Sveen, 1991; Graves & Thomas, 2004).

Internationalization level. Two continuous variables served to determine the scope and scale of internationalization: the percentage of rooms abroad over the total number of rooms (Jiménez & Benito, 2011; Lu & Beamish, 2004; Tallman & Li, 1996) and the number of different countries in which firms are present (Andreu et al., 2017; Martorell et al., 2013).

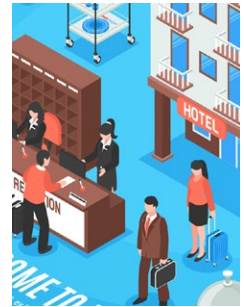
International experience. The total number of years of international experience was calculated taking the year when these chains had their first international experience as a reference (Driha & Ramón,

2011; León et al., 2011; Martorell et al., 2013; Pla, Sánchez & Madhok, 2010; Pla et al., 2011).

Size and category of hotels abroad. We took each hotel's number of rooms in order to measure the size of hotels abroad. Furthermore, the category of hotels abroad was determined by means of a categorical variable according to the number of stars that each hotel has (between 1 and 5). This variable has already been used in several studies to assess the importance of a hotel's intangible assets understanding that, the higher the level of importance, the more control the firm will want to exert over it, which in turn can influence its entry strategy (León et al., 2011; Pla et al., 2011).

Entry strategy. It was determined using a categorical variable consisting of 4 categories ordered from lesser to greater resource commitment abroad (León et al., 2011; Pla et al., 2011): (1) franchise agreement; (2) management contract; (3) rental contract; and (4) ownership. These categories draw a distinction between entry modes which do not entail capital investment (e.g. franchise or management contracts), modes which imply capital investment to rent a hotel belonging to another firm (rental contract), and those based on assuming the ownership of the establishment, which would mean a higher capital investment.

Cultural distance. The cultural distance between Spain and each one of the destinations chosen by Spanish hotel chains was estimated using the Kogut and Singh index (1988), on the basis of the six dimensions defined by Hofstede, Hofstede and Minkov (2010). This variable has already been used in previous studies about the Spanish hotel industry (León et al., 2011; Martorell et al., 2013; Pla et al., 2011; Ramón, 2002).



4. ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS

We identified 36 of the firms included in our sample as family firms (47.4%) and 40 (52.6%) as non-family ones. In the former, the family's share in their ownership reaches 78% on average, whereas the proportion of family members at managerial positions amounts to 47.3%. **Table 1** shows some descriptive statistics of the firms belonging to our sample.

Table 1. Descriptive statistics of the firms included in our sample (for 2016)

AVERAGE SIZE (ROOMS)	AVERAGE AGE (YEARS OF OPERA- TION)	PERCENTAGE OF ROOMS ABROAD	AVERAGE NUMBER OF FOREIGN COU- NTRIES	INTERNATIONAL EXPERIENCE (YEARS)
6,332	26.28	36.67%	3.54	11.63
N=76	N=76	N=76	N=76	N=73

As for the preferred destinations, **Table 2** provides the top-10 countries when it comes to the presence of Spanish hotel chains in 2016.

Table 2. Destinations with a greater presence of Spanish hotel chains

COUNTRY	NUMBER OF HOTELS
1. Mexico	121
2. Germany	114
3. Dominican Republic	88
4. Italy	80
5. USA	72
6. Cuba	60
7. Portugal	43
8. The Netherlands	37
9. Colombia	30
10. Argentina	25

Bivariate statistical techniques were used to carry out our study aimed at comparing and detecting significant differences between the internationalization strategy followed by family hotel chains as opposed to that of non-family ones.³ The results of the analyses performed are reported below.

Starting by the degree of internationalization, **Table 3** shows that the average number of rooms owned by non-family chains abroad exceeds that of family chains. The former thus have a higher internationalization level, although the difference did not turn out to be statistically significant after carrying out the equality of means t-test.

Table 3. Relationship between the percentage of rooms abroad and the chain’s status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Internationalization scale (% of rooms abroad)	Family	36	33.53	-0.953 (Sig. 0.343)
	Non-family	40	39.51	
	Total	76		

This measure of internationalization records its scale, but we can also measure the internationalization scope through the number of different countries where the firms are established, as can be seen in **Table 4**. The data reveal that family hotel chains are established in a larger number of different countries than non-family ones. Whereas the former are present in almost 5 countries on average, the latter do not even reach the figure of 3 different countries on average. This difference regarding internationalization scope between family chains and non-family ones did not turn out to be statistically significant, though.

Table 4. Relationship between the number of countries and the chain’s status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Internationalization scope (number of different countries)	Family	36	4.61	1.506 (Sig. 0.137)
	Non-family	40	2.58	
	Total	76		

Other characteristics in which statistically significant differences between family and non-family firms do exist were international experience, size of hotels abroad and their category. As shown in **Table 5**, family hotel chains have a higher average international experience situated at 13.6 years as opposed to 10 years in non-family chains.⁴ **Tables 6 and 7** show that family chains have larger-sized hotels abroad (nearly 300 rooms on average as opposed to 188) and with a higher category (4.38 stars as opposed to 4). The 981 hotels that Spanish hotel chains have abroad were used for these comparisons.

Table 5. Relationship between international experience and the chain’s status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
International experience (number of years elapsed since the first opening abroad)	Family	34	13.56	1.940 (Sig. 0.057)
	Non-family	39	9.95	
	Total	73		

Table 6. Relationship between the size of the hotel abroad and the chain’s status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Hotel size (number of rooms)	Family	596	299.80	9.410 (Sig. 0.000)
	Non-family	385	188.14	
	Total	981		

Table 7. Relationship between the category of the hotel abroad and the chain’s status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Hotel category (number of stars)	Family	596	4.38	7.345 (Sig. 0.000)
	Non-family	385	4.02	
	Total	981		

As for the entry strategy chosen by Spanish hotel chains to open these 981 hotels and to become established abroad, **Table 8** reports the distribution of the four entry modes considered (franchise; management; rental; and ownership) between family and non-family chains. It becomes visible that family firms more often choose to assume the ownership of hotels abroad, perhaps as a way to keep control over their international operations. In turn, non-family chains prefer rental agreements which imply smaller resource investment and constitute a less risky entry mode.

Table 8. Relationship between the category of the hotel abroad and the chain's status as a family or non-family firm

FAMILY-RELATED STATUS	ENTRY MODE				
	FRANCHISE	MANAGEMENT CONTRACT	RENTAL CONTRACT	OWNERSHIP	TOTAL
Family	50	176	82	288	596 (60.8%)
Non-family	1	80	184	120	385 (39.2%)
Total	51 (5.2%)	256 (26.1%)	266 (27.1%)	408 (41.6%)	981 (100%)
Chi-square: 153.100 (Sig. 0.000)					

Finally, **Table 9** shows that family chains have opted for destinations characterized for being more culturally distant from Spain, this relationship being statistically significant.⁵ Therefore, the case of the Spanish hotel industry contradicts what had been observed in some previous studies where family firms are claimed to become more often established in culturally closer destinations (Gómez-Mejía et al., 2010).

51

Table 9. Relationship between cultural distance and the chain's status as a family or non-family firm

	FAMILY-RELATED STATUS	N	MEAN	T STATISTIC
Cultural distance	Family	587	7.65	5.599 (Sig. 0.000)
	Non-family	382	6.32	
	Total	969		

Family chains probably choose more culturally distant destinations because their acquired experience abroad compensates for the obstacles or difficulties found in such markets. This greater international experience –already highlighted in **Table 5**– can help these firms achieve a higher learning level in such a way that cultural distance stops being an influential factor in their internationalization process.

A possible explanation for all these results might lie in the fact that hotel chains are already born as global firms due to the characteristics of the hotel industry, which is an international one

by nature (Graves & Thomas, 2008). This causes family firms to develop a behavior which does not follow the pattern of traditional family firms, which adopt a more gradual international process, firstly moving towards neighboring markets and using entry modes that involve lesser resource commitment. The actual hotel industry dynamics probably forces these firms to grow at an international scale as a way to survive and to remain competitive before the increasing competition, the change in tourists' preferences, the emergence of new segments of customers with new needs, or the speed of technological advances. Within such a context, not growing or not becoming internationalized would be a riskier strategy for firm continuity purposes.

5. CONCLUSIONS

This study provides an analysis about the internationalization strategy carried out by the Spanish hotel chains which have a family-firm status. Family firms have a number of features because of which their internationalization process is likely to differ from that undertaken by non-family firms. Although the relationship between family firms and internationalization has been widely covered in the academic literature, as far as we know, there are no studies specifically focused on the Spanish hotel industry. Nevertheless, this sector has a high presence of family firms which have additionally developed a large part of their activity abroad. The study about the internationalization strategies followed by Spanish hotel chains is consequently justified with the aim of checking whether their status as family firms is associated with certain growth patterns which differ from those identified in non-family firms.

Our results have shown that Spanish family hotel chains are more dynamic because of their greater international experience. Furthermore, they have larger-sized and higher-category hotels abroad, mainly choosing to assume their ownership, perhaps as a way to maintain the quality level and to guarantee themselves full control over their international activity. As for the selected destinations, they tend to enter countries which lie further from Spain in cultural terms.

What has been obtained in this study leads us to think that positive aspects possibly prevail in Spanish family hotel chains which encourage these enterprises to commit themselves more strongly to internationalization and to adopt riskier growth strategies. The relationship between these variables could thus be justified from those perspectives according to which a positive correlation exists between the structure of these organizations as family firms and

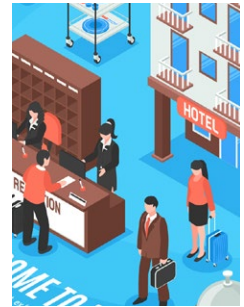


their business growth, as can be the stewardship theory (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Our study has contributed to provide new empirical evidence about the link between internationalization and the status of a company as a family firm in an industry where no works dedicated to that topic had been published so far. Given the importance of this sector for the Spanish economy, and the high presence of family firms therein, it seems more than interesting to continue making progress in the study about the influence which their status as family firms exerts on the strategies that they follow. In this way, the managers of these firms could acquire a better knowledge of the association existing between the family's involvement in the firm, its strategic behavior, and perhaps its performance too.

It is finally necessary to highlight the limitations faced in our work, which open new avenues for future research in this field. We have used a dichotomous variable to distinguish family firms from non-family ones, thus following a usual practice in previous studies. Nevertheless, using other alternative measures of family status, such as the proportion of members belonging to the family who form part of the management team, the share of capital in the hands of the family, or the generation, might also prove useful (Kim & Gao, 2013). Concerning this last variable, a variety of studies have referred to the generation as one of the factors able to influence the family firm's internationalization process. Family firms in second or successive generations are more likely to be present in international markets, since the members of such generations usually have a less conservative attitude and are more prone to change (Claver et al., 2008; Fernández & Nieto, 2005; Gallo & García Pont, 1996). It would consequently be interesting to assess its influence on the internationalization process of Spanish family hotel chains. The impossibility to access this variable prevented us from including it in our analysis, though.

Future studies could also develop a broader model adding new variables, amongst them those related to the institutional environment, which can have an impact on decision-making as well (Arregle et al., 2017). It would additionally be possible to analyze the extent to which family-firm status influences the performance of Spanish hotel chains abroad, thus continuing another of the research lines which have dealt with this issue in the field of family firms (Boyle, Pollack & Rutherford, 2012; García & Aguilera, 2014; Kim & Gao, 2013).



REFERENCES

Andreu, R., Claver, E., Quer, D. (2017). "La diversificación geográfica internacional de las cadenas hoteleras españolas en años de crisis". *Cuadernos de Turismo*, 40, 45-63.

Arregle, J.L., Duran, P., Hitt, M.A., van Essen, M. (2017). "Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831.

Benavides, C.A., Guzmán, V.F., Quintana, C. (2011). "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 78-90.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R. (2012). "Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research". *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Boyle, E.H., Pollack, J.M., Rutherford, M.W. (2012). "Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects". *Journal of Business Venturing*, 27, 1-18.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma P. (2003). "Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers". *Family Business Review*, 16(2), 89-107.

Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2008). "Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 7-26.

Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2009). "Family firms' international commitment: The influence of family-related factors". *Family Business Review*, 22(2), 125-135.

Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, 22, 20-47.

Donaldson, L., Davis, J. (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns". *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.

Donckels, R., Aerts, R. (1995). "Internationalization and ownership: Family versus non-family enterprises". *Proceedings of the 5th Family Business Network Conference*, Lausanne.

Dríha, O., Ramón, A. (2011). "Determinantes de la elección del modo de entrada de las hoteleras españolas en mercados foráneos". *Papeles de Economía Española*, 128, 296-315.

Fernández, Z., Nieto, M. J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family business: Some influential factors". *Family Business Review*, 18, 77-89.

Fuentes, G., Hernández, M.J., Vallejo, M.C. (2008). "Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.

Gallo, M.A., Arino, A., Maniez, I., Cappuyns, K. (2002). "Internationalization via strategic alliances in family businesses". *IESE Business School Working Paper* 540.

Gallo, M.A., García Pont, C. (1996). "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, 9(1), 45-59.

Gallo, M.A., Sveen, J. (1991). "Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors". *Family Business Review*, 4(2), 181-190.

García, R., Aguilera, R.V. (2014). "Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry". *Journal of Family Business Strategy*, 5, 85-96.

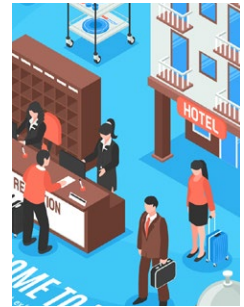
Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J. (2007). "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Gómez-Mejía, L.R., Makri, M., Larrazza-Kintana, M. (2010). "Diversification decisions in family-controlled firms". *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.

Graves, C., Thomas, J. (2004). "Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective". *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.



- Graves, C., Thomas, J. (2008). "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence". *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Harris, D., Martinez, J. I., Ward, J. L. (1994). "Is strategy different for the family-owned business?" *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival (3rd ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- Hosteltur (2017). "Ranking Hosteltur de presencia internacional de las cadenas hoteleras españolas". Available at: <https://www.hosteltur.com/edicion-impresa/la-nueva-normalidad-del-turismo>, accessed February 2018.
- Hotels (2017). "Hotels 325. Julio-agosto 2017". Available at: <http://www.hotelsmag.com/>, accessed February 2018.
- IEF (2015). "La empresa familiar en España". Available at: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>, accessed February 2018.
- IEF (2017). "VI Barómetro de la Empresa Familiar". Available at: http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Conclusiones%20VI%20Barometro_Empresa_Familiar.pdf, accessed February 2018.
- Jiménez, A., Benito, D. (2011). "Geographical and product diversification in Spanish multinational companies". *Esic Market*, September-December, 647-676.
- Kim, Y., Gao, F.Y. (2013). "Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms". *Journal of Business Research*, 66, 265-274.
- Kogut, B., Singh, U. (1988). "The effect of national culture on the choice of entry mode". *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- León, F., Villar, C., Pla, J. (2011). "Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: a holistic approach". *The Service Industries Journal*, 31(1), 107-122.
- Lu, J.W., Beamish, P.W. (2004). "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis". *Academy of Management Journal*, 47 (4), 598-609.
- Martorell, O., Mulet, C., Díez, D. (2016). "Las empresas hoteleras y los apartamentos turísticos". In Aalen, E., Calero, F. (dir.). *La actividad turística española en 2015* (55-69), Madrid: Síntesis.
- Martorell, O., Mulet, C., Otero, L. (2013). "Choice of market entry mode by Balearic hotel chains in the Caribbean and Gulf of Mexico". *International Journal of Hospitality Management*, 32, 217-227.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2006). "Family governance and firm performance: Agency, Stewardship, and Capabilities". *Family Business Review*, 29(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). "Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses". *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Pla, J., León, F., Villar, C. (2011). "The internationalization of soft-services: Entry modes and main determinants in the Spanish hotel industry". *Service Business*, 5, 139-154.
- Pla, J., Sánchez, E., Madhok, A. (2010). "Investment and control decisions in foreign markets: Evidence from service industries". *British Journal of Management*, 21, 736-753.
- Pukall, T.J., Calabrò, A. (2014). "The internationalization of family firms: A critical review and integrative model". *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- Quer, D., Claver, E., Andreu, R. (2007). "Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country-and firm-specific factors". *International Business Review*, 16(3), 362-376.
- Ramón, A. (2002). "Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry". *Tourism Management*, 23(6), 597-607.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J.H., Pieper, T.M. (2012). "The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects". *Small Business Economics*, 38, 15-31.
- Tallman, S., Li, J. (1996). "Effects of international diversity and product diversity on performance of multinational firms". *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-196.



Vallejo, M.C. (2003): "La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción". Phd Dissertation, University of Jaén. Available at: <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/439/1/8484392708.pdf>, accessed February 2018.

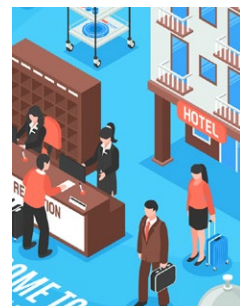
Yeung, H.W. (2000). "Limits to the growth of family owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong". *Family Business Review*, 13 (1), 55-70.

Zahra, S.A. (2003). "International expansion of U.S. manufacturing family business: The effect of ownership and involvement". *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.



NOTES

1. **Corresponding author:** Business Administration Department; Faculty of Economic and Business Sciences; Carretera San Vicente del Raspeig s/n; 03690 San Vicente del Raspeig (Alicante). SPAIN
2. The socio-emotional wealth of family firms is understood as the non-financial aspects or "affective endowments" (Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012), including the family's desire to exert authority, the enjoyment of family influence, the permanence of family members inside the firm, the appointment of trusted family members for important positions, the retention of a strong family identity, the continuation of the family dynasty, etc. (Gomez-Mejia, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007).
3. The software used was SPSS version 24.
4. Here we have 3 missing observations of hotel chains whose international experience could not be ascertained.
5. We have 12 missing observations here corresponding to hotel openings in countries for which no data are available regarding cultural distance.





Rosario Andreu¹
Universidad de Alicante
✉ rosario.andreu@ua.es



Enrique Claver
Universidad de Alicante
✉ enrique.claver@ua.es



Diego Quer
Universidad de Alicante
✉ diego.quer@ua.es



Laura Rienda
Universidad de Alicante
✉ laura.rienda@ua.es

Propiedad familiar y cadenas hoteleras españolas: análisis de su expansión a través de la internacionalización

Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los sectores con mayor vocación internacional en España es el hotelero (Martorell, Mulet y Díez, 2016). No en vano, la internacionalización es uno de los motivos que explica el crecimiento que están experimentando las cadenas hoteleras españolas en los últimos años. Tras unos años, desde comienzos de la crisis económica en España, en que el número de camas en el exterior aumentaba anualmente a tasas muy bajas de apenas el 2% (Andreu, Claver y Quer, 2017), en el último año nos encontramos con que este dato ha aumentado un 12,7% con respecto a 2016 (Hosteltur, 2017).

Buena parte de las cadenas hoteleras españolas con presencia en otros países son grandes grupos empresariales de carácter familiar. Concretamente, más del 60% de las cadenas hoteleras españolas que aparecen en el ranking de las 300 principales cadenas a nivel mundial son empresas familiares (Hotels, 2017). La internacionalización, por tanto, parece ser una estrategia ampliamente extendida entre las empresas familiares de este sector. Según el Barómetro



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La relación entre el carácter familiar de la empresa y la estrategia de internacionalización ha sido ampliamente abordada en la literatura sobre empresa familiar. Sin embargo, no existen trabajos que hayan analizado este tema para el caso concreto del sector hotelero español, aun siendo un sector que cuenta con una alta presencia de este tipo de empresas y, además, estar altamente internacionalizado. Por este motivo, el objetivo del presente trabajo es explorar si el carácter familiar de las cadenas hoteleras españolas ha condicionado su estrategia de internacionalización.

EXECUTIVE SUMMARY

The relationship between family-firm status and internationalization strategy has been widely discussed in the family business literature. However, prior studies did not address this topic in the case of the Spanish hotel industry, even though this being a highly internationalized sector with a high proportion of family firms. For this reason, the aim of our study is to examine whether the family character of Spanish hotel chains has conditioned their internationalization strategies.

***...nuestro objetivo será
analizar si el carácter
familiar influye
en la estrategia de
internacionalización
de las cadenas
hoteleras españolas
familiares mediante
un estudio
exploratorio.***

de la Empresa Familiar del Instituto de la Empresa Familiar (IEF, 2017), el 74% de las empresas familiares españolas están internacionalizadas. Además, más del 80% de las empresas familiares del sector de la hostelería desarrollan actividades en el exterior (IEF, 2015).

La internacionalización es una estrategia que puede verse influenciada por el carácter familiar de la organización (Duran, Hitt y van Essen, 2017). Los destinos y las estrategias de entrada en los mercados exteriores son decisiones que pueden venir condicionadas por el carácter familiar de la empresa. Aunque muchos trabajos han analizado la relación entre el carácter familiar de la empresa y su

internacionalización, hasta donde nosotros conocemos, no existen trabajos realizados sobre este tema en el sector hotelero español. Diversos estudios han concluido que los factores específicos de la empresa influyen sobre las decisiones a nivel internacional de las cadenas hoteleras españolas, entre ellas la relativa al modo entrada, pero no han abordado la influencia del carácter familiar (Driha y Ramón, 2011; León, Villar y Pla, 2011; Martorell, Mulet y Otero, 2013; Pla, León y Villar, 2011; Quer, Claver y Andreu, 2007). Por este motivo, nuestro objetivo será analizar si el carácter familiar influye en la estrategia de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas familiares mediante un estudio exploratorio. Con ello, pretendemos detectar diferencias respecto a la estrategia de internacionalización seguida por las cadenas no familiares, comprobando si se

cumplen, para el caso de los hoteles, las relaciones observadas en trabajos realizados previamente sobre esta materia. Para ello, en el siguiente apartado recogemos una revisión de la literatura sobre internacionalización en la empresa familiar. Posteriormente describiremos el estudio empírico realizado y discutiremos los resultados obtenidos. Finalizaremos con las conclusiones donde recogeremos las principales aportaciones y limitaciones de nuestro trabajo así como las futuras de líneas de investigación.

2. CARÁCTER FAMILIAR Y ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

El crecimiento de las empresas familiares puede ser especialmente importante como una forma de garantizar la supervivencia y conti-

nidad de la organización para las futuras generaciones. Los motivos que llevan a estas empresas a crecer pueden diferir de las empresas que no son familiares. Algunas motivaciones estrictamente familiares para crecer son las siguientes (Fuentes, Hernández y Vallejo, 2008): mejorar la imagen y reputación, garantizar la continuidad del negocio, alcanzar un mayor prestigio y respeto, ser líderes en el sector, ver reconocido el esfuerzo realizado (orgullo), proyectar los valores, convicciones y cultura y aumentar el valor de la empresa para la siguiente generación.

Entre los trabajos que han abordado el crecimiento como objetivo en las empresas familiares, destacan aquellos que analizan las características de estas empresas que pueden facilitar o impedir el logro de dicho objetivo, así como los que relacionan crecimiento y rendimiento empresarial. En particular, están surgiendo nuevos enfoques que ayudan a identificar los activos y competencias que hacen a las empresas familiares únicas y les permiten sobrevivir, crecer y crear diferencias sostenibles en los resultados (Benavides, Guzmán y Quintana, 2011).

Dentro del crecimiento de la empresa familiar, la internacionalización puede ser una estrategia atractiva a largo plazo, ya que le permite lograr ventajas competitivas (Claver, Rienda y Quer, 2008). La internacionalización puede ser una vía para asegurar el crecimiento y la supervivencia de la empresa. Los principales motivos que empujan a las empresas familiares a iniciar su proceso de internacionalización son la necesidad de expandirse más allá de sus mercados, obtener un mayor conocimiento que les lleve a ser fuertes competidores en sus mercados locales o el deseo de diversificar riesgos. Además, otras motivaciones podrían ser el deseo de proporcionar trabajo dentro de la empresa a miembros de la familia que desean incorporarse al negocio y que, en ocasiones, no encuentran sitio en la estructura existente, así como proporcionar oportunidades de promoción interna a directivos familiares y no familiares que deseen emprender nuevas actividades (Yeung, 2000). En este sentido, las empresas familiares en segunda o sucesivas generaciones tienen mayor probabilidad de estar presentes en mercados internacionales (Fernández y Nieto, 2005; Gallo y García Pont, 1996).

Las teorías sobre la empresa familiar muestran que una de las principales fortalezas de estas compañías radica en el hecho de presentar un fuerte grado de compromiso. En la medida en que exista el deseo de proyectar este compromiso fuera del mercado domésti-

PALABRAS CLAVE

cadenas hoteleras españolas, empresa familiar, internacionalización.

KEY WORDS

Spanish hotel chains, family firm, internationalization.



co, podría justificarse su estrategia de internacionalización. Otras de las principales fortalezas de la empresa familiar derivan de poseer conocimiento y experiencia del negocio, imagen de marca, lealtad, confianza y comunicación entre sus miembros, incluidos los trabajadores, y la búsqueda de la satisfacción de estos. Los empleados de las empresas familiares muestran mayores niveles de lealtad, implicación e identidad, que se traducen en un mayor compromiso con la empresa; además, suele existir un mayor grado de cohesión entre los miembros de este tipo de organizaciones en relación a las no familiares (Vallejo, 2003). Otro de los rasgos distintivos de estas empresas es su visión a largo plazo, presente desde el momento de su fundación, que les puede conducir a la diferenciación y al éxito internacional (Gallo y Sveen, 1991).

Todas estas características pueden constituir la fuente de la ventaja competitiva en su proceso de internacionalización, siempre que se superen algunas de las debilidades que caracterizan a las empresas familiares. Algunas de ellas son la posible falta de una gestión profesionalizada y la dificultad de atraer a directivos externos, las disputas familiares que pueden influir en la marcha del negocio y conllevan una falta de armonía entre los miembros de la organización, o la posible mayor aversión al riesgo de los miembros familiares, que puede provocar problemas de agencia al tener sus propias aspiraciones y no compartir los mismos objetivos estratégicos de la organización (Kim y Gao, 2013). Esto se produce normalmente en las sucesivas generaciones donde la dispersión de intereses puede ser mayor (Claver et al., 2008). Estas debilidades pueden obstaculizar cualquier proyecto estratégico que la empresa se proponga, incluida su internacionalización.

Los estudios previos existentes sobre la internacionalización de la empresa familiar no han llegado a resultados concluyentes sobre si las empresas familiares presentan una mayor propensión a internacionalizarse frente a las no familiares. Por una parte, existe una perspectiva desde la que se justifica el menor nivel de internacionalización de las empresas familiares por sus limitaciones inherentes (Arregle et al., 2017): falta de capital y recursos, falta de una dirección profesionalizada, resistencia al cambio, conflictos familiares, miedo a la pérdida del control, aversión al riesgo y deseo de preservar la riqueza socio emocional de la familia o SEW por sus siglas en inglés (*Socio Emotional Wealth*)².

Precisamente, ese deseo de preservar la riqueza socioemocional

es considerado el objetivo más importante para las empresas familiares, lo que condiciona la toma de decisiones estratégicas como las relativas al crecimiento internacional (Pukall y Calabrò, 2014). Por ello, la perspectiva SEW se ha convertido en el paradigma predominante para el estudio de las empresas familiares, siendo una extensión de otras teorías (Gomez-Mejia et al., 2007). Diferentes aspectos relacionados con la internacionalización amenazan la riqueza socio emocional de la empresa familiar y pueden ser un obstáculo para poner en marcha dicha estrategia. Por tanto, desde la perspectiva SEW se puede argumentar que las empresas familiares tendrían una menor propensión a la internacionalización.

No obstante, existe la perspectiva opuesta que destaca los atributos positivos de estas empresas familiares que les llevan a apostar por una mayor internacionalización. La fuerte identificación de los directivos con las motivaciones de la empresa, la flexibilidad, la mayor rapidez en la toma de decisiones, la comunicación y el compartir conocimientos y experiencias entre los miembros de la organización, la orientación a largo plazo, etc., pueden promover que los directivos pongan en marcha estrategias más arriesgadas tales como la diversificación o la internacionalización (Claver, Rienda y Quer, 2009; Gallo y García Pont, 1996; Zahra, 2003). Teorías relacionadas con el comportamiento de los directivos familiares fuertemente identificados con la empresa (*stewardship*) ayudan a apoyar los argumentos de esta perspectiva y, por tanto, a esperar que la internacionalización de las empresas familiares sea mayor que la de las no familiares.

La teoría *stewardship* propone una visión de las motivaciones directivas en las empresas familiares desde la que se defiende que los intereses de los directivos pueden estar alineados con los intereses de los propietarios (Donaldson y Davis, 1991; Sciascia, Mazzola, Astrachan y Pieper, 2012). Los negocios son considerados como una forma de apoyar a la familia en un futuro, de dar continuidad y seguridad a las próximas generaciones (Miller y Le Breton-Miller, 2006; Miller, Le Breton-Miller y Scholnick, 2008). Por ello, tenderán a emprender estrategias de rápido crecimiento, lo que les puede llevar a expandirse hacia nuevos mercados internacionales. Esto explicaría que las empresas familiares estuvieran dispuestas a iniciar su actividad internacional.

En cuanto al comportamiento internacional de las empresas familiares, algunos estudios sugieren que las empresas familiares, para





no perder el control, prefieren dirigirse a destinos cercanos geográficamente (Harris, Martinez, y Ward, 1994) o que presenten una menor distancia cultural (Gómez-Mejía, Makri y Larraza-Kintana, 2010). Además, aunque el nivel de facturación a nivel internacional sea elevado, el número de países donde operan estas empresas es más reducido que en otro tipo de empresas (Zahra, 2003). También dependiendo de sus habilidades para establecer acuerdos o cooperar con otras empresas del país de destino, elegirán formas de entrada que supongan un mayor o menor compromiso de recursos (Gallo, Arino, Maney y Cappuyns, 2002).

En definitiva, no existe consenso acerca de la relación entre empresa familiar e internacionalización debido a la gran variedad de teorías desde las que se ha abordado este tema. Esto ha provocado que los resultados obtenidos hayan sido muy dispares. Además, la diferente forma en que estos trabajos han medido el carácter familiar de las empresas y la influencia de otros factores como puede ser el sector de actividad al que pertenecen las empresas estudiadas, pueden ser otras posibles explicaciones de esta falta de consenso.

Como ya hemos señalado, el estudio de la internacionalización de la empresa familiar en el sector hotelero no ha sido un tema que haya suscitado interés, aun siendo un sector con una fuerte presencia de este tipo de organizaciones. Por este motivo, no existen evidencias sobre si en las empresas familiares de este sector primarán o no aquellos atributos que les hacen más propensas a la internacionalización y a emprender estrategias de crecimiento más arriesgadas. Dadas las características de este sector y su gran dinamismo, se podría esperar que las cadenas hoteleras familiares presentaran un alto grado de internacionalización. En cualquier caso, no sabemos si en mayor o menor medida que las cadenas no familiares, o si su estrategia de internacionalización ha sido más o menos arriesgada en cuanto a la inversión de recursos en el exterior o a los destinos elegidos para expandirse. Con el objetivo de analizar estos aspectos, en el siguiente apartado describimos el estudio empírico de carácter descriptivo-exploratorio realizado.

3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO

Para realizar nuestro análisis, seleccionamos las cadenas hoteleras españolas incluidas en la base de datos Alimarket 2016. En total,

ascienden a 697 cadenas hoteleras que cuentan con 5.119 hoteles. De estas 697 cadenas, solo 76 tienen presencia internacional y cuentan con un total de 981 hoteles en el exterior, siendo esta la muestra objeto de nuestro estudio empírico. Las variables que empleamos para medir los diferentes aspectos de la empresa y su estrategia de internacionalización se definen a continuación.

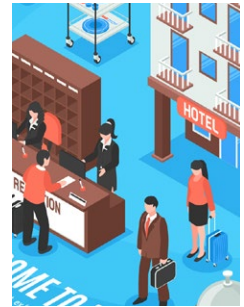
Empresa familiar. Esta variable ha sido definida de manera dicotómica, tomando valor 0 las empresas clasificadas como no familiares y valor 1 las empresas clasificadas como familiares, es decir, empresas donde al menos el 10% de la propiedad está en manos de una familia y dos miembros de la misma participan en la dirección (Chua, Chrisman y Sharma, 2003; Donckels y Aerts, 1995; Gallo y Sveen, 1991; Graves y Thomas, 2004).

Nivel de internacionalización. Para determinar el alcance y la escala de la internacionalización hemos empleado dos variables continuas: el porcentaje de habitaciones en el exterior sobre el total de habitaciones (Jiménez y Benito, 2011; Lu y Beamish, 2004; Tallman y Li, 1996) y el número de países distintos donde las empresas están presentes (Andreu et al., 2017; Martorell et al., 2013).

Experiencia internacional. El número total de años de experiencia internacional ha sido calculado tomando el año de la primera experiencia internacional de estas cadenas (Driha y Ramón, 2011; León et al., 2011; Martorell et al., 2013; Pla, Sánchez y Madhok, 2010; Pla et al., 2011).

Tamaño y categoría de los hoteles en el exterior. Para medir el tamaño de los hoteles en el exterior hemos tomado el número de habitaciones de cada hotel. Por otra parte, la categoría de los hoteles en el exterior ha sido determinada mediante una variable categórica según el número de estrellas con las que cuentan cada uno de los hoteles de 1 a 5 estrellas. Esta variable ha sido utilizada en varios estudios para medir la importancia de los activos intangibles de un hotel, entendiendo que, a mayor nivel de importancia, mayor será el control que la empresa quiera realizar sobre el mismo, lo que puede condicionar su estrategia de entrada (León et al., 2011; Pla et al., 2011).

Estrategia de entrada. La estrategia de entrada ha sido determinada mediante una variable categórica de 4 categorías ordenadas de menor a mayor compromiso de recursos en el exterior (León et al., 2011; Pla et al., 2011): (1) acuerdo de franquicia; (2) contrato de gestión o *management contract*; (3) contrato de alquiler; y (4) pro-



iedad. Estas categorías diferencian entre formas de entrada que no suponen inversión de capital (como los contratos de franquicia o de gestión), formas que suponen inversión de capital para hacerse con el alquiler de un hotel perteneciente a otra empresa (contrato de alquiler) y la entrada asumiendo la propiedad del establecimiento, que supondría una mayor inversión de capital.

Distancia cultural. La distancia cultural que presenta España con cada uno de los destinos elegidos por las cadenas hoteleras españolas se ha aproximado mediante el índice de Kogut y Singh (1988), basado en las seis dimensiones de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010). Esta variable ha sido utilizada en trabajos previos realizados en el sector hotelero español (León et al., 2011; Martorell et al., 2013; Pla et al., 2011; Ramón, 2002).

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De las empresas que forman parte de nuestra muestra, 36 han sido identificadas como familiares (47,4%) y 40 (52,6%) como no familiares. En las empresas familiares, la participación familiar en el capital de las mismas asciende de media a un 78%, mientras que el porcentaje de miembros familiares que ocupan puestos directivos asciende al 47,3%. En la **tabla 1** se presentan algunos estadísticos descriptivos de las empresas de la muestra.

Tabla 1. Valores descriptivos de las empresas de la muestra (año 2016)

TAMAÑO MEDIO (HABITACIONES)	ANTIGÜEDAD MEDIA (AÑOS)	% HABITACIONES EN EL EXTERIOR	Nº MEDIO DE PAÍ- SES EXTRANJEROS	EXPERIENCIA INTERNACIONAL (AÑOS)
6.332	26,28	36,67%	3,54	11,63
N=76	N=76	N=76	N=76	N=73

Con respecto a los destinos preferidos, en la **tabla 2** se muestran los diez países que cuentan con mayor presencia de cadenas hoteleras españolas en el año 2016.

Tabla 2. **Destinos con mayor presencia de cadenas hoteleras españolas**

PAÍS	NÚMERO DE HOTELES
1. México	121
2. Alemania	114
3. República Dominicana	88
4. Italia	80
5. EE.UU.	72
6. Cuba	60
7. Portugal	43
8. Holanda	37
9. Colombia	30
10. Argentina	25

Para realizar nuestro estudio hemos empleado técnicas estadísticas bivariantes con el objetivo de comparar y detectar diferencias significativas entre la estrategia de internacionalización llevada a cabo por las cadenas hoteleras familiares frente a las no familiares³. Los resultados de los análisis realizados se muestran a continuación.

Comenzando por el grado de internacionalización, en la **tabla 3** se observa que las cadenas no familiares tienen una media de habitaciones en el extranjero superior a las familiares. Por tanto, presentan un mayor nivel de internacionalización, aunque la diferencia no ha resultado ser estadísticamente significativa tras realizar la prueba t de igualdad de medias.

Tabla 3. **Relación entre el porcentaje de habitaciones en el exterior y el carácter familiar de la cadena**

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Escala de la internacionalización (% habitaciones exterior)	Familiar	36	33,53	-0,953 (Sig. 0,343)
	No familiar	40	39,51	
	Total	76		

Esta medida de la internacionalización recoge la escala de la misma pero también podemos medir el alcance de la internacionalización mediante el número de países distintos en los que están establecidas las empresas, como se recoge en la **tabla 4**. Los datos muestran que las cadenas hoteleras familiares están establecidas en un mayor número de países distintos que las no familiares. Mientras las primeras están de media en casi 5 países, las no familiares no llegan a los 3 países distintos de media. No obstante, esta diferencia en cuanto al alcance de la internacionalización entre cadenas familiares y no familiares no ha resultado ser estadísticamente significativa.

Tabla 4. Relación entre el número de países y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Alcance de la internacionalización (nº de países distintos)	Familiar	36	4,61	1,506 (Sig. 0,137)
	No familiar	40	2,58	
	Total	76		

Otras características en las que sí encontramos diferencias estadísticamente significativas entre las empresas familiares y no familiares han sido la experiencia internacional, el tamaño de los hoteles en el exterior y la categoría de los mismos. Como podemos observar en la **tabla 5**, las cadenas hoteleras familiares tienen una mayor experiencia internacional de media ascendiendo a 13,6 años frente a los 10 años de las cadenas no familiares⁴. Las **tablas 6 y 7** nos muestran que las cadenas familiares cuentan con hoteles de mayor tamaño en el exterior (casi 300 habitaciones de media frente a 188) y de categoría superior (4,38 estrellas frente a 4). Para estos contrastes empleamos los 981 hoteles que las cadenas hoteleras españolas tienen en el exterior.

Tabla 5. Relación entre la experiencia internacional y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Experiencia internacional (nº de años desde primera apertura exterior)	Familiar	34	13,56	1,940 (Sig. 0,057)
	No familiar	39	9,95	
	Total	73		

Tabla 6. Relación entre el tamaño del hotel internacional y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Tamaño de hotel (nº de habitaciones)	Familiar	596	299,80	9,410 (Sig. 0,000)
	No familiar	385	188,14	
	Total	981		

Tabla 7. Relación entre la categoría del hotel internacional y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Categoría del hotel (nº de estrellas)	Familiar	596	4,38	7,345 (Sig. 0,000)
	No familiar	385	4,02	
	Total	981		

En cuanto a la estrategia de entrada empleada por las cadenas hoteleras españolas para abrir estos 981 hoteles y establecerse en el exterior, en la **tabla 8** podemos ver la distribución de las cuatro formas de entrada consideradas (franquicia, gestión, alquiler y propiedad) entre las cadenas familiares y no familiares. Como podemos observar, las empresas familiares se decantan en mayor medida por asumir la propiedad de los hoteles en el exterior, quizás como una forma de mantener el control de sus operaciones internacionales. Por su parte, las cadenas no familiares prefieren los contratos de alquiler que suponen una menor inversión de recursos y es una forma de entrada menos arriesgada. Por último, en la **tabla 9** podemos comprobar que las cadenas familiares se han decantado por destinos que están más alejados culturalmente de España, siendo dicha relación estadísticamente significativa⁵. Por tanto, en el caso del sector hotelero español, se cumple lo contrario a lo observado en algunos trabajos anteriores que sostienen que las empresas familiares tienden a establecerse en destinos más cercanos desde el punto de vista cultural (Gómez-Mejía et al., 2010).

Tabla 8. Relación entre la estrategia de entrada y el carácter familiar de la cadena

CARÁCTER FAMILIAR	MODO DE ENTRADA				
	FRANQUICIA	ACUERDO DE GESTIÓN	CONTRATO DE ALQUILER	PROPIEDAD	TOTAL
Familiar	50	176	82	288	596 (60,8%)
No familiar	1	80	184	120	385 (39,2%)
Total	51 (5,2%)	256 (26,1%)	266 (27,1%)	408 (41,6%)	981 (100%)
Chi-Cuadrado: 153,100 (Sig. 0,000)					

70

Tabla 9. Relación entre la distancia cultural del destino y el carácter familiar de la cadena

	CARÁCTER FAMILIAR	N	MEDIA	ESTADÍSTICO T
Distancia cultural	Familiar	587	7,65	5,599 (Sig. 0,000)
	No familiar	382	6,32	
	Total	969		

Puede que las cadenas familiares se decanten por destinos más alejados culturalmente debido a que su experiencia adquirida en el exterior compensa los obstáculos o dificultades de esos mercados. Esta mayor experiencia internacional, ya observada en la **tabla 5**, puede ayudar a estas empresas a conseguir un mayor aprendizaje de forma que la distancia cultural deja de ser un factor condicionante de su proceso de internacionalización.

Una posible explicación de todos estos resultados quizás la encontremos en que las cadenas hoteleras son empresas que ya nacen globales, dadas las características del sector hotelero que es un sector internacional por su propia naturaleza (Graves y Thomas, 2008). Esto provoca que las empresas familiares no se comporten siguiendo el patrón de las empresas familiares tradicionales que adoptan un proceso de internacionalización más progresivo, dirigiéndose primero hacia mercados cercanos y empleando formas de entrada que suponen un menor compromiso de recursos. La propia dinámica del sector hotelero puede obligar a estas empresas a crecer a escala internacional para sobrevivir y seguir siendo

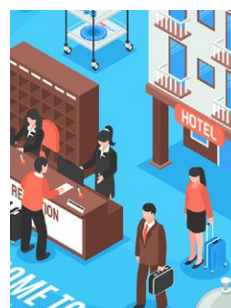
competitivas ante el aumento de la competencia, el cambio en las preferencias de los turistas, el surgimiento de nuevos segmentos de clientes con nuevas necesidades, o la velocidad de los avances tecnológicos. En este contexto, no crecer o no internacionalizarse resultaría ser una estrategia más arriesgada para la continuidad de la empresa.

5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos analizado la estrategia de internacionalización llevada a cabo por las cadenas hoteleras españolas de carácter familiar. Las empresas familiares presentan una serie de características que hacen que su proceso de internacionalización pueda diferir con respecto a las empresas no familiares. Aunque la relación entre empresa familiar e internacionalización ha sido ampliamente abordada en la literatura académica, hasta donde nosotros conocemos, no existen estudios realizados en el sector hotelero español. Sin embargo, este sector cuenta con una gran presencia de empresas familiares que, además, han desarrollado gran parte de su actividad en el exterior. Por tanto, está justificado el estudio de las estrategias de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas familiares con el objetivo de analizar si su carácter familiar está asociado a determinados patrones de crecimiento diferentes a los de las empresas no familiares.

Nuestros resultados han mostrado que las cadenas hoteleras españolas de carácter familiar presentan un mayor dinamismo al contar con una mayor experiencia internacional. Además, cuentan con hoteles de mayor tamaño y de mayor categoría en el exterior, optando principalmente por hacerse con la propiedad de los mismos, quizás como una forma de mantener la calidad y asegurarse el control total de su actividad internacional. En cuanto a los destinos elegidos, suelen entrar en países culturalmente más alejados respecto a España.

A partir de lo obtenido en este estudio podemos pensar que en las cadenas hoteleras españolas de carácter familiar priman aquellos aspectos positivos que hacen que estas empresas apuesten en mayor medida por la internacionalización y por estrategias de crecimiento más arriesgadas. Por tanto, podríamos justificar la relación entre estas variables desde aquellas perspectivas que





apuestan por una relación positiva entre la estructura familiar y el crecimiento empresarial, como puede ser la teoría *stewardship* (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997).

Nuestro trabajo ha contribuido a aportar nueva evidencia empírica sobre la relación entre internacionalización y carácter familiar de la empresa en un sector donde no existían trabajos realizados previamente sobre este tema. Dada la importancia de este sector para la economía española, y la alta presencia de empresas familiares, resulta de interés seguir avanzando en el estudio de la influencia del carácter familiar en las estrategias seguidas por estas empresas. De esta forma, los directivos de estas empresas podrían conocer en mayor medida la asociación que existe entre la implicación familiar en la empresa, el comportamiento estratégico y, quizás también, los resultados empresariales.

Por último, debemos considerar las limitaciones de nuestro trabajo, que abren futuras vías para la investigación en este campo. Hemos utilizado una variable dicotómica para distinguir entre empresas familiares y no familiares, siguiendo una práctica habitual en trabajos anteriores. No obstante, podría ser interesante emplear otras medidas alternativas del carácter familiar como el porcentaje de miembros familiares en el cuadro directivo, el porcentaje del capital en manos de la familia o la generación (Kim y Gao, 2013). En relación a esta última variable, diversos estudios han considerado la generación como uno de los factores que puede condicionar el proceso de internacionalización de la empresa familiar. Las empresas familiares en segunda o sucesivas generaciones tienen mayor probabilidad de estar presentes en mercados internacionales, ya que los miembros de estas generaciones suelen ser menos conservadores y más proclives a los cambios (Claver et al., 2008; Fernández y Nieto, 2005; Gallo y García Pont, 1996). Por tanto, sería interesante considerar su influencia en el proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas familiares. Sin embargo, no hemos tenido acceso a dicha variable por lo que no ha sido posible incluirla en el análisis.

Futuros trabajos podrían desarrollar también un modelo más amplio incluyendo otras variables, como las relativas al entorno institucional, que también pueden condicionar la toma de decisiones (Arregle et al., 2017). Además, se podría analizar si el carácter familiar influye o no sobre los resultados obtenidos por las cadenas hoteleras españolas en sus operaciones internacionales, siguiendo

otra de las líneas de investigación que han abordado esta cuestión en el campo de la empresa familiar (Boyle, Pollack y Rutherford, 2012; García y Aguilera, 2014; Kim y Gao, 2013).

REFERENCIAS

- Andreu, R., Claver, E., Quer, D. (2017). "La diversificación geográfica internacional de las cadenas hoteleras españolas en años de crisis". *Cuadernos de Turismo*, 40, 45-63.
- Arregle, J.L., Duran, P., Hitt, M.A., van Essen, M. (2017). "Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831.
- Benavides, C.A., Guzmán, V.F., Quintana, C. (2011). "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 78-90.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R. (2012). "Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research". *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Boyle, E.H., Pollack, J.M., Rutherford, M.W. (2012). "Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects". *Journal of Business Venturing*, 27, 1-18.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma P. (2003). "Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers". *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2008). "Factores familiares y compromiso internacional: Evidencia empírica en las empresas españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 7-26.
- Claver, E., Rienda, L., Quer, D. (2009). "Family firms' international commitment: The influence of family-related factors". *Family Business Review*, 22(2), 125-135.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Donaldson, L., Davis, J. (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns". *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Donckels, R., Aerts, R. (1995). "Internationalization and ownership: Family versus non-family enterprises". *Proceedings of the 5th Family Business Network Conference*, Lausanne.
- Driha, O., Ramón, A. (2011). "Determinantes de la elección del modo de entrada de las hoteleras españolas en mercados foráneos". *Papeles de Economía Española*, 128, 296-315.
- Fernández, Z., Nieto, M. J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family business: Some influential factors". *Family Business Review*, 18, 77-89.
- Fuentes, G., Hernández, M.J., Vallejo, M.C. (2008). "Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- Gallo, M.A., Arino, A., Maniez, I., Cappuyns, K. (2002). "Internationalization via strategic alliances in family businesses". *IESE Business School Working Paper* 540.
- Gallo, M.A., García Pont, C. (1996). "Important factors in family business internationalization". *Family Business Review*, 9(1), 45-59.





- Gallo, M.A., Sveen, J. (1991). "Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors". *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- García, R., Aguilera, R.V. (2014). "Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry". *Journal of Family Business Strategy*, 5, 85-96.
- Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J. (2007). "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Gómez-Mejía, L.R., Makri, M., Larraza-Kintana, M. (2010). "Diversification decisions in family-controlled firms". *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Graves, C., Thomas, J. (2004). "Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective". *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.
- Graves, C., Thomas, J. (2008). "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence". *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Harris, D., Martinez, J. I., Ward, J. L. (1994). "Is strategy different for the family-owned business?" *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival (3rd ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- Hosteltur (2017). "Ranking Hosteltur de presencia internacional de las cadenas hoteleras españolas". Disponible en <https://www.hosteltur.com/edicion-impresadela-nueva-normalidad-del-turismo>, accedido en febrero de 2018.
- Hotels (2017). "Hotels 325. Julio-agosto 2017". Disponible en <http://www.hotelsmag.com/>, accedido en febrero de 2018.
- IEF (2015). "La empresa familiar en España". Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>, accedido en febrero de 2018.
- IEF (2017). "VI Barómetro de la Empresa Familiar". Disponible en: http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/Conclusiones%20VI%20Barometro_Empresa_Familiar.pdf, accedido en febrero de 2018.
- Jiménez, A., Benito, D. (2011). "Geographical and product diversification in Spanish multinational companies". *Esic Market*, September-December, 647-676.
- Kim, Y., Gao, F.Y. (2013). "Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms". *Journal of Business Research*, 66, 265-274.
- Kogut, B., Singh, U. (1988). "The effect of national culture on the choice of entry mode". *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- León, F., Villar, C., Pla, J. (2011). "Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: a holistic approach". *The Service Industries Journal*, 31(1), 107-122.
- Lu, J.W., Beamish, P.W. (2004). "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis". *Academy of Management Journal*, 47 (4), 598-609.
- Martorell, O., Mulet, C., Díez, D. (2016). "Las empresas hoteleras y los apartamentos turísticos". En Aalen, E., Calero, F. (dir.). *La actividad turística española en 2015* (55-69), Madrid: Síntesis.
- Martorell, O., Mulet, C., Otero, L. (2013). "Choice of market entry mode by Balearic hotel chains in the Caribbean and Gulf of Mexico". *International Journal of Hospitality Management*, 32, 217-227.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2006). "Family governance and firm performance: Agency, Stewardship, and Capabilities". *Family Business Review*, 29(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). "Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses". *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Pla, J., León, F., Villar, C. (2011). "The internationalization of soft-services: Entry modes and main determinants in the Spanish hotel industry". *Service Business*, 5, 139-154.
- Pla, J., Sánchez, E., Madhok, A. (2010). "Investment and control decisions in foreign markets: Evidence from service industries". *British Journal of Management*, 21, 736-753.
- Pukall, T.J., Calabrò, A. (2014). "The internationalization of family firms: A critical review and integrative model". *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- Quer, D., Claver, E., Andreu, R. (2007). "Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country-and firm-specific factors". *International Business Review*, 16(3), 362-376.
- Ramón, A. (2002). "Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry". *Tourism Management*, 23(6), 597-607.

- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J.H., Pieper, T.M. (2012). "The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects". *Small Business Economics*, 38, 15-31.
- Tallman, S., Li, J. (1996). "Effects of international diversity and product diversity on performance of multinational firms". *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-196.
- Vallejo, M.C. (2003). "La cultura de la empresa familiar como fuente de ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción". Tesis Doctoral, Universidad de Jaén. Disponible en: <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/439/1/8484392708.pdf>, accedido en febrero de 2018.
- Yeung, H.W. (2000). "Limits to the growth of family owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong". *Family Business Review*, 13 (1), 55-70.
- Zahra, S.A. (2003). "International expansion of U.S. manufacturing family business: The effect of ownership and involvement". *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.

NOTAS

1. **Autora de contacto:** Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Carretera San Vicente del Raspeig s/n; 03690 San Vicente del Raspeig (Alicante). SPAIN
2. La riqueza socio emocional de las empresas familiares se entiende como los aspectos no financieros o "dotes afectivas" (Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012), incluyendo el deseo de la familia de ejercer autoridad, el disfrute de la influencia familiar, el mantenimiento de los miembros del clan dentro de la empresa, el nombramiento de miembros familiares de confianza para puestos importantes, la retención de una fuerte identidad familiar, la continuación de la dinastía familiar, etc. (Gomez-Mejia, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes, 2007).
3. El programa empleado ha sido el SPSS versión 24.
4. Aquí contamos con 3 casos perdidos de cadenas hoteleras en las que ha sido imposible conocer su experiencia internacional.
5. Aquí contamos con 12 casos perdidos correspondientes a aperturas de hoteles en países de los que no disponemos del dato de la distancia cultural con España.





Lucio Fuentelsaz
University of Zaragoza
lfuente@unizar.es

How the culture of a country explains the social status of entrepreneurs¹

Cómo la cultura de un país explica las diferencias en el estatus social de los emprendedores

I. INTRODUCTION

In the last decade, public policy-makers have devoted significant efforts to promoting new ventures. Entrepreneurship is considered one of the drivers of economic development because it creates jobs, intensifies competition and introduces innovations into the market that improve the welfare of the population (Acs *et al.*, 2008). For this reason, it is usually accepted that entrepreneurial activity is key to the well-being of society, which increases entrepreneurs' social status (Aldrich and Yang, 2012).

However, this status is not the same across countries and, in some contexts, their image is much better than in others (Etzioni, 1987), as we can see if we compare the Anglo-Saxon context with the European one. In the United States, people like Steve Jobs, Bill Gates and Jeff Bezos are widely admired and are taken as role models (Bosma *et al.*, 2010) while, in Europe, successful entrepreneurs do not always have a good image. This situation is especially pronounced in countries like Spain, where a part of the society sharply criticizes the most famous entrepreneurs.

Public policy-makers have noticed this issue and established different measures to support entrepreneurship. We can mention, within the Spanish framework, the Law 14/2013 to promote entrepreneurship and its internationalization or the European Commission's Entrepreneurship 2020 Action Plan. The latter document establishes that it is necessary to improve the social



Javier Montero²
University of Deusto
montero@unizar.es



EXECUTIVE SUMMARY

Despite the benefits of entrepreneurial activity on economic development, entrepreneurs do not have a good social status in all societies. While in some countries they are highly respected (Anglo-Saxon context), in others, their image is not so positive (European context). In this paper, we highlight these differences using a sample from the GEM project and explain the social status of entrepreneurs using the cultural profile of countries, which is measured with the Schwartz database. Our results show that some cultural profiles favor entrepreneurs' social status.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

A pesar de los beneficios que se atribuyen al emprendimiento para el desarrollo económico de una sociedad, los emprendedores no siempre gozan de un estatus social positivo. Mientras que en algunos contextos son muy admirados (mundo anglosajón), en otros su imagen no resulta tan positiva (muchos países europeos). A lo largo de este trabajo, gracias a una muestra del proyecto GEM, se ponen de manifiesto estas diferencias. Además, tratamos de explicarlas a partir del perfil cultural de los países utilizando la base de datos Schwartz. Nuestros resultados muestran que determinados perfiles culturales favorecen el estatus social de los emprendedores.

One way of explaining the differences in the social status of entrepreneurs is to employ the cultural profile of countries.

status of entrepreneurs in the European context. Sociological literature has shown how the social status of a profession influences people's preferences for this occupation (Bisin and Verdier, 1998; Van Praag, 2009). For this reason, if the government wants to take measures to improve the rate of new ventures, it is essential to understand the determinants of social status.

One way of explaining the differences in the social status of entrepreneurs is to employ the cultural profile of countries. Hofstede (1980) defines culture as the collective way of thinking that distinguishes the members of one country from others while Dheer (2017) proposes that culture is a way of thinking that includes "values, assumptions, beliefs, practices, symbols and interpretative frameworks". All these elements characterize a given culture. In this paper, we are going to explain the social status of entrepreneurs using these elements that may lead to different perceptions of entrepreneurs and give them a better or worse status.

To measure the social status of entrepreneurs, we use data from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), an international project that gives us information about entrepreneurial activity in a wide range of countries. To proxy the cultural profile of countries, we employ data collected by Shalom Schwartz, an American social psychologist who leads a project that measures the culture of more than 50 countries. This database has been widely used in international studies (for instance, Liñán and Fernández-Serrano, 2014). The outcome of the Schwartz project is seven cultural dimensions that give us a picture of the cultural profile of a country, showing the most valued and penalized behaviors.

The paper is organized as follows. Section 2 offers an international comparison of the social status of entrepreneurs using the GEM project. Section 3 presents the cultural dimensions of Schwartz and relates them with the social status. Section 4 shows the empirical analysis of the relationship between culture and status. Finally, Section 5 discusses the main implications of our work.

2. GEM AND THE SOCIAL STATUS OF ENTREPRENEURS

Previous research on the status of professions, including entrepreneurial status, has only covered one or a few countries

(Malach-Pines *et al.*, 2005; Parker and Van Praag, 2010). There are no studies that include a greater number of countries because it is difficult to obtain international data about this issue.

The Global Entrepreneurship Monitor (GEM), an international monitor that covers a wide range of countries, began in 1999. Its main purpose is to fill the lack of international data on entrepreneurial activity and on other topics related to new ventures. This project has four main objectives: (1) to measure the gap in entrepreneurial activity among countries, (2) to analyze why some countries have more entrepreneurial activity than others, (3) to identify public policies that can improve the quantity and quality of entrepreneurial activity and (4) to analyze the relationship between entrepreneurship and economic growth. Covering these four objectives, the GEM project offers a more detailed picture of entrepreneurial activity through a survey that includes many countries all over the world.

The GEM project could be useful in the analysis of entrepreneurial status because its survey includes two relevant items. Respondents are asked whether they agree with the following sentences: (1) in my country, those successful at starting a new business have a high level of status and respect and (2) in my country, you will often see stories in the media about successful new businesses. Using these two items, it is possible to know the social consideration of entrepreneurs in a given geographical context. We will use a sample of 709,392 individuals from 83 countries who answered the GEM survey between 2010 and 2014.

With these two items, we assess whether those interviewed believe that entrepreneurs have a good social status in their country. We consider that their opinion about the social status is positive if they answer yes to the two previous questions. From their answers, we obtain the percentage of people in a country who think that the social status of entrepreneurs is positive. The greater this percentage, the higher the social image of entrepreneurs. In the following paragraphs, we present these percentages using, first, an aggregate approach, dividing countries by their degree of development and by geographical area, and, second, a more fine-grained analysis, showing this percentage for each of the countries of our sample.

Concerning the aggregate approach, previous literature has argued that the level of new ventures differs greatly across countries with different levels of economic development (Acs *et al.*, 2008;

KEY WORDS

Entrepreneurship,
Social status, Culture,
GEM, Schwartz.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento,
Estatus social, Cultura,
GEM, Schwartz.

Fuentelsaz *et al.*, 2015; Dheer, 2017), so it seems reasonable to assume that the social status of entrepreneurs may be different. For this reason, in accordance with the level of development established by the Global Competitiveness Report, we divide the sample into three groups (Fuentelsaz *et al.*, 2018). The first group, called *factor-driven economies*, includes countries that compete through low cost efficiencies in the production of commodities or low value-added products. This is a context with few job opportunities, leading to a higher rate of necessity entrepreneurship. For this reason, it is a stage with many small businesses, which compete in the agricultural or manufacturing sectors. The second group, called *efficiency-driven economies*, is characterized by an increase in the efficiency of the production process and by a better-educated workforce. Employing scale and scope economies, ventures are bigger, improving the productivity of the economy. Finally, the third group, the *innovation-driven economies*, is made up of developed countries, where there is a lower weight of industry and a greater weight of services, so the ventures are smaller. Greater competition, the increasing degree of uncertainty and the sophistication of consumer tastes favor the emergence of new, small ventures, which are more flexible and adjust better to these circumstances. **Table 1** presents the results of the social status of entrepreneurs following this classification.

Table 1. **The social status of entrepreneurs by degree of development**

DEGREE OF DEVELOPMENT	GOOD SOCIAL STATUS
Factor-driven economies	57%
Efficiency-driven economies	50%
Innovation-driven economies	38%
Average of the sample	46%

Source: Own elaboration using GEM data

In the factor-driven economies (less developed countries), 57% of people consider that entrepreneurs have a good social status. This percentage decreases as the level of development increases. In the efficiency-driven economies (medium developed countries), the percentage of people that give a good social status to entrepreneurs is 50% and, in innovation-driven economies (more developed

countries), only 38% do so. Therefore, the higher the development of the country, the lower the social status of entrepreneurs.

Table 2 divides the sample by geographical area. With this division, it is possible to see some differences between areas with the same degree of development. The United States and the European Union are both in the group of innovative economies but the social status of entrepreneurs is very different (56% and 35%). Within Europe, the differences are also important because European Union countries have a substantially smaller average than the other countries of Europe (35% against 43%). As global results, we see that the Sub-Saharan Africa is the region with the highest score (65%), followed by North America (56%). In an intermediate position, we find geographical areas like Latin America and the Caribbean (54%), Asia and Oceania (54%) and the Middle East and North Africa (52%). The European Union is the region with the worst social status of entrepreneurs (only 35% consider that they have a good social status). Taking these figures into account, the European Commission stresses that the improvement of the social status of entrepreneurs should be a priority. It should be highlighted that Europe is the region with the lowest rate of entrepreneurship (Fuentelsaz *et al.*, 2015).

Table 2. The social status of entrepreneurs by geographical area

GEOGRAPHICAL AREA	GOOD SOCIAL STATUS
Sub-Saharan Africa	65%
North America	56%
Asia and Oceania	54%
Latin America and the Caribbean	54%
Middle East and North Africa	52%
Europe non-European Union	43%
European Union	35%
Average of the sample	46%

Source: Own elaboration using GEM data

Table 3 gives us a more accurate picture of the variability of social status because it shows the percentage of each country. First, if we focus on the countries with the highest social status, we can

Table 3. The social status of entrepreneurs by countries

North America		East Europe		Latin Am. and Caribbean	
United States	59%	Romania	47%	Brazil	75%
Canada	53%	Russia	42%	Jamaica	72%
North Europe		Slovakia	41%	Peru	65%
Finland	61%	Latvia	36%	Ecuador	59%
Ireland	53%	Lithuania	30%	Venezuela	54%
Norway	49%	Estonia	30%	Colombia	53%
Sweden	47%	Hungary	27%	Suriname	53%
United Kingdom	43%	Middle East		Trinidad & Tobago	52%
Iceland	42%	Saudi Arabia	75%	Costa Rica	51%
Central Europe		Qatar	69%	Bolivia	48%
Netherlands	42%	Iran	52%	Panama	47%
Germany	41%	Georgia	50%	El Salvador	46%
Switzerland	39%	Turkey	46%	Guatemala	45%
Poland	35%	Pakistan	44%	Chile	45%
France	31%	Israel	41%	Argentina	43%
Luxembourg	31%	North Africa		Barbados	42%
Belgium	29%	Tunisia	60%	Mexico	34%
South Europe		Egypt	60%	Belize	23%
Portugal	43%	Algeria	42%	Asia	
Italy	34%	Libya	34%	Vietnam	68%
Spain	30%	Sub-Saharan Africa		Thailand	68%
Greece	27%	Uganda	79%	Kazakhstan	65%
The Balkans		Ghana	77%	China	60%
Montenegro	54%	Ethiopia	69%	Singapore	52%
Kosovo	47%	Namibia	66%	Bangladesh	49%
Macedonia	47%	Angola	65%	South Korea	47%
Slovenia	42%	South Africa	60%	India	46%
Bosnia and Herz.	33%	Zambia	58%	Japan	33%
Croatia	21%	Nigeria	57%	Oceania	
				Philippines	70%
				Indonesia	68%
				Australia	50%
				Malaysia	42%
				Vanuatu	25%

Source: Own elaboration using GEM data

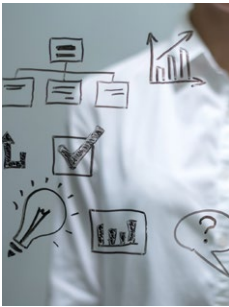
mention many countries of Sub-Saharan Africa (such as Uganda, Ghana and Ethiopia), some countries of the Middle East (such as Saudi Arabia and Qatar) and, within the developed countries, Finland and the United States. In contrast, of the countries with the lowest social status, we can emphasize that the majority of them are European Union countries (Croatia, France, Greece, Belgium and Spain, among others), along with some other countries such as Vanuatu, Belize, Mexico and Japan. This data is consistent with the pattern previously explained in which the highest social status of entrepreneurs was in developing countries and the European Union had the lowest level of the entire sample.

Among the developed countries (which have an average of 38%), the average good social status of the European Union is 35%, that of the rest of Europe is 43% and that of North America is 56%. Inside Europe, the countries with the highest scores are the Nordic ones (highlighting Finland with 61%), followed by the countries of the British Isles. Central Europe is in the middle of the European sample, some countries, such as Germany and the Netherlands (41% and 42%, respectively) being above the mean (35%), and others, like the French-speaking countries (France, Belgium and Luxembourg) clearly below the mean (around 30%). Southern Europe countries, such as Italy, Greece and Spain, are among the countries with the lowest level of social status of entrepreneurs (Portugal is an outlier of this area with 43%). The countries of East Europe are also around the mean of European countries, with the exception of the Baltic countries (Estonia, Lithuania and Latvia), which are lower (30-36%). Concerning the countries of the Balkans, it is difficult to classify them as a group because they do not show a single pattern (ranging from Montenegro with 54% to Croatia with 21%). Finally, Russia stands out because, although it was one of the symbols of communism, it is above the European mean.



3. CULTURE AND THE SOCIAL STATUS OF ENTREPRENEURS

Our research takes into account the cultural profile of the countries with the purpose of explaining the differences in the social status of entrepreneurs. As we have explained, culture is the “collective way of thinking that distinguishes the members of one group of people from another” (Hofstede, 1980). Previous research in social sciences has shown that the role of culture is key to explaining the

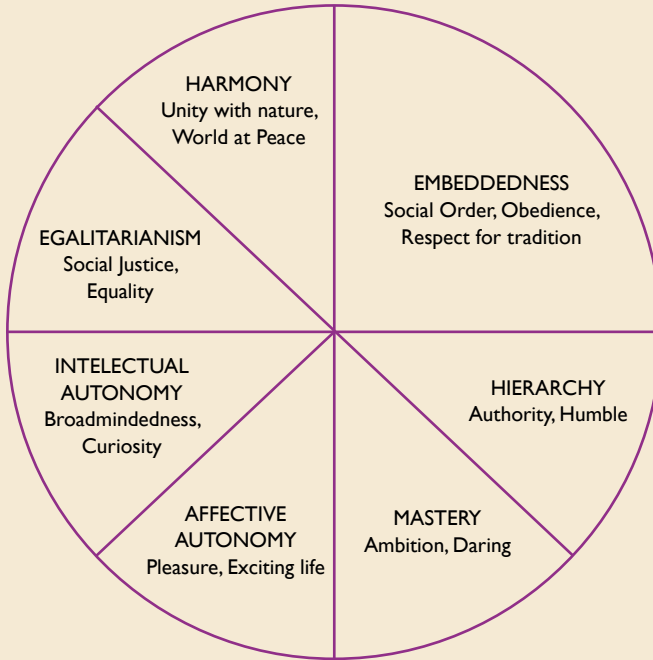


behavior of individuals because it determines which behaviors are highly valued and which are penalized. The human being is a social animal who tends to take decisions that are well considered by others in their context (Bisin and Verdier, 1998). For this reason, the culture that surrounds them is able to canalize their behaviors and opinions.

Depending on the values and beliefs of a society, the role of entrepreneurs will be perceived differently and, consequently, their social status will also be different. In some cultures, the role that entrepreneurs play is essential to the common welfare while, in others, it is not (Fisher *et al.*, 2017). One of the challenges of adopting a cultural perspective is to measure it because it is a concept that is hard to quantify. Previous literature has made several attempts to measure it. Each of them tries to divide the culture of a country into different dimensions. The main databases to measure culture are Hofstede, GLOBE, World Values Survey and Schwartz. Previous research has highlighted the advantages and disadvantages of each of them. However, Liñan and Fernández-Serrano (2014), among others, stress the methodological strengths of the Schwartz database (1999, 2004), arguing that the different dimensions are better integrated. For this reason, we will use this one in our analysis.

At an aggregated level, Schwartz (1999) identifies seven dimensions of cultural value: embeddedness, affective autonomy, intellectual autonomy, hierarchy, egalitarianism, mastery and harmony. Schwartz (1999) explains that, instead of analyzing these dimensions individually, it is more appropriate and accurate to analyze them as an integral system. This is shown in **Figure 1**. The structure reflects the dimensions that are compatible (adjacent in the circle) or incompatible (on the opposite side of the circle). For instance, societies that promote individual responsibility and decision-making based on personal judgments have, on average, high values in the dimensions of egalitarianism and intellectual autonomy. This is frequent in west European countries. Likewise, high levels of embeddedness and hierarchy appear simultaneously in other societies, such as those of Southeast Asia, where social roles and responsibilities are as important as personal desires and dreams.

Figure 1. The dimensions of cultural value



Source: Schwartz (2004)



85

The seven dimensions of cultural value can be grouped into three bipolar dimensions: embeddedness versus autonomy, hierarchy versus egalitarianism, and mastery versus harmony. As we can see in the previous figure, the linked dimensions appear on the other side of the circle because societies with a high score in one of them have a low score in the opposite dimension (Schwartz, 2004).

Embeddedness versus autonomy is a dimension that covers the troubled relationship between the individual and the group. A society with a high level of embeddedness considers that individuals are part of a society from birth and that they have to follow its rules (Schwartz, 1999). Independent individuals who do not follow the rules and traditions are looked on with suspicious. Individual interests are aligned with collective interests in countries with a high level of embeddedness. On the other hand, autonomy refers to a context where individuals are autonomous because they have their own ideas, feelings and skills. This dimension is, in turn, divided in two: intellectual autonomy, which refers to individual opinions, and affective autonomy, which refers to individuals looking for their own happiness outside the group.



If we connect the dimension of autonomy with the social status of entrepreneurs, we can highlight that entrepreneurship has traditionally been characterized as an individualistic option (Taylor and Wilson, 2012) because entrepreneurs are independent and autonomous people (Mueller and Thomas). Therefore, it is expected that they will have a better social status in this type of context. However, a context with a high score in the dimension of embeddedness is one with greater levels of trust and richer in social capital, which improves economic exchanges among economic agents (Bae *et al.*, 2014). Contrary to the common view, entrepreneurship requires the capacity to cooperate with different agents, such as partners, workers, suppliers, customers and lenders. Therefore, there are reasons for thinking that this cultural dimension can affect the social status of entrepreneurs in either direction.

The dimension *Hierarchy versus egalitarianism* explains how people address the inequalities of a society and to what extent less powerful people accept them. In a hierarchical society, the unequal distribution of power and resources is legitimized and nobody calls this fact into question. It is a context in which the rules have to be respected beyond the opinion that people have about them. By contrast, in an egalitarian society, individuals fight for a more equitable distribution of power and ask for an explanation of such inequalities (Schwartz, 1999). On the one hand, we may imagine that entrepreneurs are more highly valued in an egalitarian context because they are people who challenge authority (Liñan and Fernández-Serrano, 2014), do not like to maintain the current status quo and want to forge their own path. On the other hand, a hierarchical society favors the current established order, which might improve the social status of established entrepreneurs.

Finally, the dimension *Mastery versus harmony* helps regulate people's treatment of natural and human resources. It solves the problems of the relations between people, and between people and nature. Cultures oriented to mastery look for personal benefits through the exploitation of resources. However, in the harmony dimension, the main objective is that individuals should live harmoniously in society and respect natural resources (Schwartz, 1999). Entrepreneurship has been related to competitiveness and individual rewards, so it may be thought that entrepreneurs will have a better status in a more competitive environment (Taylor and

Wilson, 2012). However, we can also emphasize other aspects of entrepreneurship, for instance, cooperation with other economic agents and the solution of social and environmental problems. These arguments can lead to the opposite conclusion in which a more entrepreneurial society addresses these problems more effectively (Horish *et al.*, 2017).

4. WHICH CULTURAL FACTORS PROMOTE THE SOCIAL STATUS OF ENTREPRENEURS?

Our empirical analysis uses a sample of 480,326 individuals from 58 countries who participated in the GEM project between 2010 and 2014. This sample is smaller than the one used in Section 2 because the Schwartz database, which helps us to measure the cultural profile of countries, is only available for 58 of the 83 countries previously used.

GEM includes two items that help us to measure people's opinions about the social status of entrepreneurs. People are asked whether, in their country, successful entrepreneurs have a high status and respect and whether the media support this opinion. As we have explained, we consider that an individual gives a positive social status to entrepreneurs if he answers yes to both questions.

The individuals of our sample are nested within countries and our dependent variable is a dummy variable (good social status or bad), so we estimate a logistic multilevel regression³. In the estimations, we include the three cultural dimensions previously mentioned: *embeddedness vs autonomy*, *hierarchy vs egalitarianism*, and *mastery vs harmony*. A high value in each of the dimensions indicates that the first of them predominates over the second. To complete our analysis, we include a set of control variables that may influence our dependent variable. Some of them are at individual level (entrepreneur, gender, age, to have a job) household incomes, previous entrepreneur, ties with entrepreneurs), because previous research has argued that personnel characteristics may influence the opinion of a person about entrepreneurial status. Other control variables are at country level (degree of development, PIB growth and unemployment rate). **Table 4** presents the correlation matrix while **Table 5** presents the results of our estimations.



Table 4. **Correlation matrix**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Social status	1													
2. Entrepreneur	0.05	1												
3. Gender	0.00	0.06	1											
4. Age	-0.02	-0.08	-0.02	1										
5. Work	0.01	0.17	0.19	0.00	1									
6. Household incomes	-0.03	0.06	0.09	-0.02	0.21	1								
7. Previous entrepreneur	0.02	0.09	0.02	-0.01	0.00	-0.01	1							
8. Ties with entrepreneurs	0.05	0.20	0.08	-0.11	0.13	0.11	0.08	1						
9. Degree of development	-0.14	-0.15	-0.01	0.17	0.06	0.05	-0.10	-0.11	1					
10. PIB growth	0.15	0.12	0.01	-0.10	0.03	-0.01	0.06	0.10	-0.53	1				
11. Unemployment rate	-0.14	-0.09	0.00	0.06	-0.12	0.03	-0.03	-0.06	0.27	-0.51	1			
12. Embeddedness vs autonomy	0.14	0.15	0.01	-0.16	-0.06	-0.05	0.10	0.12	-0.86	0.51	-0.25	1		
13. Hierarchy vs egalitarianism	0.15	0.11	0.02	-0.12	-0.01	-0.05	0.06	0.07	-0.67	0.59	-0.44	0.69	1	
14. Mastery vs harmony	0.15	0.09	0.00	-0.09	0.02	-0.01	0.05	0.04	-0.38	0.46	-0.38	0.48	0.73	1

Source: Own elaboration using GEM data

Concerning control variables, at individual level, we can see how entrepreneurs and people who know other entrepreneurs have a better image of them. The same is true for older people. However, people with a paid job and with higher household incomes have a worse image of entrepreneurs. As for the control variables at country level, as we highlighted in Section 2, people in developing countries give a lower social status to entrepreneurs than people in developed countries. Finally, we have included two variables that measure the economic cycle (PIB growth and unemployment rate) and its influence in the social status of entrepreneurs. The conclusion is evident: the better the economic context, the better the image of entrepreneurs.

With respect to the cultural variables, the three results are significant. The result of the first dimension (*embeddedness vs autonomy*) is that societies with greater levels of embeddedness give a higher social status to entrepreneurs, the arguments that entrepreneurship implies cooperation with other economic agents and they play a key role in the welfare of the society, having a big weight. The second dimension (*hierarchy vs egalitarianism*) positively influences the status of entrepreneurs, which means that hierarchical societies with a stable status-quo have a better image of entrepreneurs. Finally, the third dimension (*mastery vs harmony*) also has a positive influence so, in countries that are more competitive, entrepreneurs have a higher social status.

Table 5. Results for the social status of entrepreneurs

SOCIAL STATUS OF ENTREPRENEURS	
Control variables at individual level	
Entrepreneur	0.075***
Gender	0.005
Age	0.003***
Work	-0.022**
Ties with entrepreneurs	-0.050***
Previous entrepreneur	-0.019
Knowing entrepreneurs	0.095***
Control variables at country level	
Degree of development	-0.30**
PIB growth	0.009*
Unemployment rate	-0.124***

Cultural variables	
Embeddedness vs autonomy	0.357***
Hierarchy vs egalitarianism	0.377***
Mastery vs harmony	0.572**

*p<0.10; **p<0.05; ***p<0.01

5. WHAT LESSONS CAN WE LEARN?

This research has two objectives. First, we offer an international comparison of the social status of entrepreneurs, highlighting that there are important variations among countries. Second, we explain these differences with the cultural profile of countries using the Schwartz (1999) database.

Our results show that, despite the social contribution of entrepreneurs, their social status is deficient in many countries. Generally speaking, as the degree of development of countries improves, their social status diminishes. However, there are important differences between countries that are at the same stage of development. For example, the United States is one of the countries with the highest social status of entrepreneurs in the world while the European Union is the group of countries where the social status of entrepreneurs is the worst. Nevertheless, within the European Union the differences are also substantial.

The analysis of the social status of entrepreneurs has important consequences because the social status of any profession influences people’s decisions to take it up or not (Weiss and Fershtman, 1998; Parker and Van Praag, 2010). Consequently, it is a factor that may explain why entrepreneurial activity varies so much across countries. Beyond the economic rewards from their entrepreneurial project, entrepreneurs (like all professionals) receive a psychological reward from society that depends on the social status of their profession. If public authorities are interested in improving the entrepreneurship rate, it is crucial to increase the social status of entrepreneurs. With this objective in mind, the first step is to understand the determinants of entrepreneurial status and, then, to design policies aimed at improving this situation.

This research has employed a cultural approach using the dimensions of Schwartz (1999) to measure the culture of countries. These seven dimensions, from an aggregate point of view, proxy

the cultural profile of a country. In this paper, we have defined each of them, we have argued how they are related to the social status of entrepreneurs and, finally, using GEM data, we have obtained interesting results.

Our results go beyond the Anglo-Saxon conception of entrepreneurship, namely, that entrepreneurship is an individual phenomenon in which entrepreneurs have individual rewards and compete against their competitors (Mueller and Thomas, 2001). However, we have seen that the social status of entrepreneurs is higher in societies with a greater level of embeddedness in which individual behavior is more restricted by social rules. Such a society does not allow people to be independent, as they are in the conventional approach to entrepreneurship. We can conclude that the entrepreneurship phenomenon is wider than the Anglo-Saxon conception. For instance, entrepreneurs have to cooperate with many people to create their ventures, something that it is favored in societies with a higher level of embeddedness (Schwartz, 1999). Another interesting result is the one that positively relates entrepreneurial status to hierarchical societies. Despite the fact that entrepreneurs fight against the current order, our results show that they have a better status in hierarchical societies in which there is a well-established social order. This result suggests that most individuals still look on entrepreneurs as people linked to the establishment. The last result of our analysis highlights that competitive countries value entrepreneurs more highly (the mastery dimension). This result is consistent with the traditional approach to entrepreneurship (Taylor and Wilson, 2012) in which new ventures make their way competing against established ventures.

The culture of a country is difficult to change in the short term (Mickiewicz *et al.*, 2016; Dheer, 2017), so the influence of policy makers on it is very restricted. Despite this, public policy makers should work to create a more entrepreneurial culture. Entrepreneurial status is deeply rooted in a society, so it is difficult to establish measures to change it. However, it is possible to take some steps to highlight the positive contribution of entrepreneurs to society (Aldrich and Yang, 2012). In this line, the European Commission, in its Entrepreneurship Action Plan 2020, stresses the importance of improving the social status of entrepreneurs. Despite the difficulties, public authorities must continue designing these kind of actions.





The introduction of specific courses in the educational system about this issue is one of the measures that can be taken. Young people will thus be aware of the importance of entrepreneurship and they will see it as something natural and positive. This is especially important in university studies, where students need to understand that, despite its complexity, the creation of a venture is possible and could have a positive impact both on the entrepreneurs themselves and on society as a whole.

Furthermore, the roles of the media and social agents are also key to this process. It is necessary to design coordinated measures to advance in the desired direction. One starting point is to explain the function of entrepreneurs in an economy and their positive role in wealth creation and employment generation. This will allow a country to improve the social status of entrepreneurs, which will positively influence entrepreneurial activity levels in the future.

REFERENCES

Acs, Z., Desai, S. and Hessels, J. (2008): "Entrepreneurship, economic development and institutions". *Small Business Economics*, 31, 219-234.

Aldrich, H.E. and Yang, T. (2012): "Lost in translation: cultural codes are not blueprints". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 1-17.

Bae, T.J., Quian, S., Miao, C., and Fiet, J.O. (2014): "The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: a meta-analytic review". *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, 217-254.

Bisin, A. and Verdier, T. (1998): "On the cultural transmission of preferences for social status". *Journal of Public Economics*, 70, 75-97.

Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M. and Verheul, I. (2010): "Entrepreneurship and role models". *Journal of Economic Psychology*, 33, 410-424.

Dheer, R.J.S. (2017): "Cross-national differences in entrepreneurial activity: role of culture and institutional factors". *Small Business Economics*, 48, 813-842.

Etzioni, A. (1987): "Entrepreneurship, adaptation and legitimation". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8, 175-189.

Fisher, G., Kuratko, D.F., Bloodgood, J.M. and Hornsby, J.S. (2017): "Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy". *Journal of Business Venturing*, 32, 52-71.

- Fuentelsaz, L., González, C., Maicas, J.P. and Montero, J. (2015): "How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship". *BRQ Business Research Quarterly*, 18(4), 246-258.
- Fuentelsaz, L., Maicas, J.P. and Montero, J. (2018): "Entrepreneurs and innovation: The contingent role of institutional factors". *International Small Business Journal*, forthcoming.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Horish, J., Kollat, J. and Brieger, S.A. (2017): "What influences environmental entrepreneurship? A multilevel analysis of the determinants of entrepreneurs' environmental orientation". *Small Business Economics*, 48, 47-69.
- Malach-Pines, A., Levy, H., Utasi, A. and Hill, T.L. (2005): "Entrepreneurs as cultural heroes". *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 541-555.
- Mickiewicz, T., Sauka, A. and Stephan, U. (2016): "On the compatibility of benevolence and self-interest: philanthropy and entrepreneurial orientation". *International Small Business Journal*, 34(3), 303-328.
- Mueller, S.L., and Thomas, A.S. (2001): "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Liñan, F. and Fernández-Serrano, J. (2014): "National culture, entrepreneurship and economic development: different patterns across the European Union". *Small Business Economics*, 42, 685-701.
- Parker, S.C. and Van Praag, C.M. (2010): "Group status and entrepreneurship". *Journal of Economics and Management Strategy*, 19(4), 919-945.
- Schwartz, S.H. (1999): "Cultural value differences: some implications for work" *Applied Psychology: An international Review*, 48, 23-48.
- Schwartz, S.H. (2004): Mapping and interpreting cultural differences around the world. In H. Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds), *Comparing cultures, dimensions of culture in a comparative perspective*. Leiden, the Netherlands: Brill.
- Taylor, M.Z. and Wilson, S. (2012): "Does culture still matter? The effects of individualism on national innovation rates". *Journal of Business Venturing*, 27, 234-247.
- Van Praag (2009): "Who values the status of the entrepreneur?" *Handbook of Innovation and Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishers.
- Weiss and Fershtman (1998): "Social status and economic performance: a survey". *European Economic Review*, 42, 801-820.

NOTES

1. **Acknowledgment:** We acknowledge financial support from the Spanish Ministry of Economy, Industry and Competitiveness and FEDER (projects ECO2014-53904-R and ECO2017-85451-R), the Regional Government of Aragón and FEDER (project S09) and Generés Research Group.
2. Corresponding author: Mundaiz 50, 20012 San Sebastian (Spain).
3. Given the characteristics of *Universia Business Review* and its less technical approach, we do not explain the econometric details of the models. They can be obtained from the authors on request.

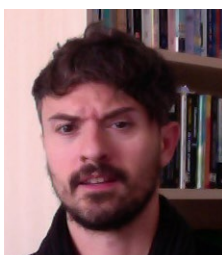




Lucio Fuentelsaz
Universidad de Zaragoza
lfuente@unizar.es

Cómo la cultura de un país explica las diferencias en el estatus social de los emprendedores¹

How the culture of a country explains the social status of entrepreneurs



Juan P. Maicas
Universidad de Zaragoza
jpmaicas@unizar.es



Javier Montero²
Universidad de Deusto
montero@unizar.es

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las políticas de promoción del emprendimiento han recibido un impulso considerable. El argumento que subyace es que el emprendimiento puede mejorar la situación económica, ya que crea nuevos puestos de trabajo, intensifica la competencia e introduce innovaciones en el mercado que mejoran el bienestar de la población (Acs *et al.*, 2008). Esta es la razón por la cual se considera que los emprendedores cumplen una función esencial en la sociedad, lo que deriva, por lo general, en un estatus bastante positivo (Aldrich y Yang, 2012).

Sin embargo, resulta evidente que el prestigio de los emprendedores no es el mismo en todos los lugares y que en algunos países son más admirados que en otros (Etzioni, 1987). Prueba de ello es el contraste que existe entre el mundo anglosajón y los países europeos. En Estados Unidos, personas como Steve Jobs, Bill Gates o Jeff Bezos son realmente admiradas y constituyen auténticas referencias para la sociedad (Bosma *et al.*, 2010), mientras que en el contexto europeo los emprendedores exitosos no siempre gozan de una imagen tan positiva y de su comportamiento se destacan tanto las luces como las sombras. Una situación que en países como España se ve acentuada, ya que desde algunos sectores de la sociedad se critica con dureza ciertos



RESUMEN DEL ARTÍCULO

A pesar de los beneficios que se atribuyen al emprendimiento para el desarrollo económico de una sociedad, los emprendedores no siempre gozan de un estatus social positivo. Mientras que en algunos contextos son muy admirados (mundo anglosajón), en otros su imagen no resulta tan positiva (muchos países europeos). A lo largo de este trabajo, gracias a una muestra del proyecto GEM, se ponen de manifiesto estas diferencias. Además, tratamos de explicarlas a partir del perfil cultural de los países utilizando la base de datos Schwartz. Nuestros resultados muestran que determinados perfiles culturales favorecen el estatus social de los emprendedores.

EXECUTIVE SUMMARY

Despite the benefits of entrepreneurial activity on economic development, entrepreneurs do not have a good social status in all societies. While in some countries they are highly respected (Anglo-Saxon context), in others, their image is not so positive (European context). In this paper, we highlight these differences using a sample from the GEM project and explain the social status of entrepreneurs using the cultural profile of countries, which is measured with the Schwartz database. Our results show that some cultural profiles favor entrepreneurs' social status.

comportamientos de los emprendedores de éxito.

Esta situación no ha pasado desapercibida para los poderes públicos, que han adoptado diferentes medidas encaminadas a la promoción del emprendimiento. Podemos mencionar la Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización en el ámbito español, o el Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020 de la Comisión Europea. Precisamente este último documento establece como una de sus prioridades mejorar el estatus social de los emprendedores. Esta prioridad viene motivada por los estudios académicos que ponen de manifiesto que el estatus de una profesión repercute en las preferencias de las personas por

esa profesión (Bisin y Verdier, 1998; Van Praag, 2009). Por ello, si los poderes públicos desean incrementar el número de emprendedores resulta imprescindible entender por qué existen dichas diferencias, con el fin de adoptar las medidas necesarias para conseguir mejorar su imagen.

Un punto de partida para tratar de explicar estas diferencias es utilizar el perfil cultural de los países.

Un punto de partida para tratar de explicar estas diferencias es utilizar el perfil cultural de los países. Hofstede (1980) define a la cultura como una forma colectiva de pensar que distingue a los individuos de los diferentes países, mientras que Dheer (2017) añade que esa forma de pensar incluye “valores, presupuestos, creencias, prácticas, símbolos o marcos interpretativos”. Todos estos elementos culturales son específicos de cada país, por lo que en este trabajo trataremos de explicar el estatus sobre la base de la cultura existente en el país, ya que dependiendo de cuales sean esos valores o creencias, el papel de los emprendedores será percibido de manera distinta y, en consecuencia, su estatus también lo será.

Para medir el estatus social de los emprendedores utilizamos los datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un observatorio internacional que ofrece información sobre la actividad emprendedora en un amplio abanico de países de todo el mundo. Por su parte, para aproximar el perfil cultural de los países se emplean los datos elaborados por Shalom Schwartz, un psicólogo social estadounidense que lidera un proyecto que trata de medir la cultura en más de 50 países a través de encuestas hechas a profesores y estudiantes y que ha sido ampliamente utilizado en estudios comparativos a nivel internacional (véase, por ejemplo, Liñán y Fernández-Serrano (2014)). El resultado de dicho proyecto son un total de 7 dimensiones culturales que, analizadas de

manera conjunta, dan una idea de los valores y las creencias de las diferentes sociedades, poniendo de manifiesto cuáles son los comportamientos más valorados y los más penalizados.

Nuestro trabajo se divide en varias secciones. La sección 2 hace una comparativa internacional del estatus social de los emprendedores utilizando datos del proyecto GEM. La sección 3 presenta las dimensiones culturales de Schwartz y las relaciona con dicho estatus. La sección 4 mide empíricamente la relación entre cultura y estatus. Para concluir, la sección 5 señala cuáles son las principales implicaciones de nuestro trabajo.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, Estatus social, Cultura, GEM, Schwartz.

KEY WORDS

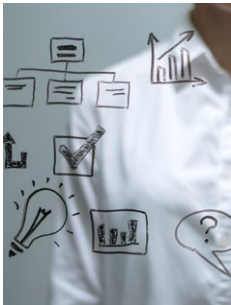
Entrepreneurship, Social status, Culture, GEM, Schwartz.

2. GEM Y EL ESTATUS SOCIAL DE LOS EMPRENDORES

Tradicionalmente, los estudios sobre el estatus social de las profesiones, incluyendo el estatus de los emprendedores, han abarcado uno o pocos países (Malach-Pines *et al.* 2005; Parker y Van Praag, 2010). Sin embargo, no existen estudios comparativos de mayor alcance internacional, seguramente como consecuencia de la carencia de datos que se deriva de las dificultades inherentes a su obtención.

En este contexto, en 1999 nace Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un observatorio que involucra a un número considerable de países encaminado a cubrir la carencia de datos internacionales sobre la actividad emprendedora y otras cuestiones relacionadas con el fenómeno emprendedor. Dicho proyecto tiene cuatro objetivos principales: (1) medir las diferencias de la actividad emprendedora entre países, (2) analizar por qué algunos países son más emprendedores que otros, (3) identificar las políticas que pueden mejorar la cantidad y la calidad de la actividad emprendedora y (4) analizar la relación entre emprendimiento y crecimiento económico. Cubriendo estos cuatro objetivos, GEM ha sido capaz de ofrecer una visión más detallada de la actividad emprendedora a través de la realización de encuestas a individuos de países de gran parte del mundo.

El proyecto GEM resulta de gran utilidad en el análisis del estatus social de los emprendedores ya que en su encuesta incluye dos cuestiones en las cuales los entrevistados señalan si, en su país (1) las personas que crean una empresa de éxito tienen un alto estatus y son respetadas y (2) si se suelen ver historias de emprendedores de éxito en los medios de comunicación. A partir de estas dos preguntas es posible tener una idea, siquiera aproximada, de la consi-



deración social que tienen los emprendedores en un determinado ámbito geográfico. En concreto, la información disponible permite acceder a una muestra de 709.392 individuos pertenecientes a 83 países, y que responden a la encuesta entre los años 2010 y 2014. A partir de las dos preguntas mencionadas podemos evaluar si el individuo encuestado opina que los emprendedores tienen un estatus social positivo en su entorno. Consideramos que su opinión acerca del estatus es positiva cuando responde de manera afirmativa a las dos cuestiones, es decir, considera que en su entorno los emprendedores tienen un estatus positivo y, además, esa percepción se ve respaldada por los medios de comunicación, que visibilizan esa labor. A partir de dichas respuestas obtenemos el porcentaje de individuos que dentro de un país consideran que el estatus social de los emprendedores es positivo. Cuanto mayor es ese porcentaje, mejor consideración social tienen los emprendedores. A continuación, se presentan dichos porcentajes. En primer lugar, se hace una aproximación agregando los países por grado de desarrollo y por regiones geográficas, lo que nos da una idea general del fenómeno. Seguidamente, se lleva a cabo un análisis algo más detallado en el que se comentan los resultados obtenidos en los diferentes países. En relación con la aproximación a nivel agregado, la literatura académica ha argumentado que el nivel de emprendimiento varía considerablemente por nivel de desarrollo (Acs *et al.*, 2008; Fuentelsaz *et al.*, 2015; Dheer, 2017), por lo que resulta razonable pensar que también pueda cambiar el estatus social de los emprendedores. Por ello, siguiendo la clasificación del Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, dividimos a los países en tres grupos (Fuentelsaz *et al.*, 2018). El primero de ellos se denomina *economías basadas en los factores*, y se caracteriza por competir en la producción de materias primas y productos de bajo valor añadido. Es un contexto con pocas alternativas laborales debido al reducido desarrollo del tejido empresarial, lo que hace que mucha gente decida emprender por necesidad. Por ello, en estos países pueden encontrarse muchas pequeñas empresas que mayoritariamente se dedican a la agricultura y a las manufacturas a pequeña escala. El grupo intermedio, denominado *economías basadas en la eficiencia*, se caracteriza por un incremento en la eficiencia de los procesos y una mano de obra algo más formada. Las empresas son capaces de ganar tamaño, aprovechando las economías de escala y de alcance, lo que permite construir un cierto tejido empresarial. Final-

mente, el grupo de países más desarrollados se denomina *economías basadas en la innovación*. Es un estadio en el cual se reduce el peso de la industria y aumenta el del sector servicios, por lo que el tamaño medio de las empresas disminuye. Precisamente, factores como la intensificación de la competencia, el incremento del grado de incertidumbre y la mayor fragmentación del mercado favorecen la aparición de pequeñas y medianas empresas, que son más flexibles y se adaptan mejor a estos cambios. La **tabla 1** presenta los resultados del estatus social de los emprendedores según la anterior clasificación.

Tabla 1. **Estatus social de los emprendedores por tipos de economías**

GRADO DE DESARROLLO	ESTATUS SOCIAL POSITIVO
Economías basadas en los factores	57%
Economías basadas en la eficiencia	50%
Economías basadas en la innovación	38%
Media de la muestra	46%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos GEM

En las economías basadas en los factores (las menos desarrolladas), un 57% de la población considera que los emprendedores gozan de un estatus social positivo. Ese porcentaje va disminuyendo conforme el grado de desarrollo de los países aumenta, ya que para las economías basadas en la eficiencia (aquellos países de un grado de desarrollo medio) el porcentaje de personas que otorgan a los emprendedores un estatus social positivo es del 50% y en el caso de las economías basadas en la innovación (las de mayor grado de desarrollo) ese porcentaje es tan solo del 38%. Por lo tanto, podemos observar cómo en los países más desarrollados el estatus social de los emprendedores se ve perjudicado.

Más allá de la división inicial apuntada, la **tabla 2** trata de profundizar en las diferencias entre las diferentes economías al desagregar por regiones geográficas. Con esta desagregación se pueden apreciar diferencias entre zonas de un mismo grado de desarrollo. Es el caso de América del Norte y la Unión Europea que, formando parte del grupo de economías innovadoras, otorgan al emprendedor

un estatus social sustancialmente distinto (56% frente a 35%). Dentro de Europa las diferencias también son significativas, ya que los países de la UE obtienen una media inferior al resto de países europeos (35% frente a 43%). Si hacemos una comparación general, vemos como el África subsahariana es la que mejor puntúa (65%), seguida de América del Norte (56%). En una posición intermedia encontramos a Latinoamérica y el Caribe (54%), Asia y Oceanía (54%) y Oriente Medio y el norte de África (52%). A la luz de esta evidencia, no resulta extraño que la Comisión Europea se plantee como una prioridad aumentar el estatus social de los emprendedores en la Unión Europea, ya que es la región del mundo que peores resultados arroja en este análisis. En sintonía con esta idea, Europa constituye también la región del mundo con menores niveles de emprendimiento (Fuentelsaz *et al.*, 2015)

Tabla 2. Estatus social de los emprendedores por región geográfica

REGIÓN GEOGRÁFICA	ESTATUS SOCIAL POSITIVO
África sub-sahariana	65%
América del Norte	56%
Latinoamérica y Caribe	54%
Asia y Oceanía	54%
Oriente Medio y norte de África	52%
Europa, excepto la Unión Europea	43%
Unión Europea	35%
Media de la muestra	46%

Fuente: elaboración propia a partir de datos GEM

La **tabla 3** nos muestra un desglose por país que nos permite analizar con mayor detalle determinadas zonas geográficas, donde la variabilidad entre países resulta también importante. En primer lugar, si acudimos a los estados donde el estatus de los emprendedores es más elevado, podemos mencionar a un buen número de países del África subsahariana (entre los que destacan Uganda, Ghana o Etiopía), algún país de Oriente medio (Arabia Saudita y Qatar) y, dentro de los más desarrollados, a Finlandia o Estados Unidos. Si por el contrario nos fijamos en los países que están en el furgón de

Tabla 3. Estatus social de los emprendedores desagregado por países

América del Norte		Europa del Este		Latinoamérica y Caribe	
Estados Unidos	59%	Rumanía	47%	Brasil	75%
Canadá	53%	Rusia	42%	Jamaica	72%
Europa del Norte		Eslovaquia	41%	Perú	65%
Finlandia	61%	Letonia	36%	Ecuador	59%
Irlanda	53%	Lituania	30%	Venezuela	54%
Noruega	49%	Estonia	30%	Colombia	53%
Suecia	47%	Hungría	27%	Surinam	53%
Reino Unido	43%	Oriente Medio		Trinidad y Tobago	52%
Islandia	42%	Arabia Saudita	75%	Costa Rica	51%
Europa Central		Qatar	69%	Bolivia	48%
Países Bajos	42%	Irán	52%	Panamá	47%
Alemania	41%	Georgia	50%	El Salvador	46%
Suiza	39%	Turquía	46%	Guatemala	45%
Polonia	35%	Pakistán	44%	Chile	45%
Francia	31%	Israel	41%	Argentina	43%
Luxemburgo	31%	Norte África		Barbados	42%
Bélgica	29%	Túnez	60%	México	34%
Europa del Sur		Egipto	60%	Belice	23%
Portugal	43%	Argelia	42%	Asia	
Italia	34%	Libia	34%	Vietnam	68%
España	30%	África Subsahariana		Tailandia	68%
Grecia	27%	Uganda	79%	Kazajistán	65%
Balcanes		Ghana	77%	China	60%
Montenegro	54%	Etiopía	69%	Singapur	52%
Kosovo	47%	Namibia	66%	Bangladesh	49%
Macedonia	47%	Angola	65%	Corea del Sur	47%
Eslovenia	42%	Sudáfrica	60%	India	46%
Bosnia Herzegovina	33%	Zambia	58%	Japón	33%
Croacia	21%	Nigeria	57%	Oceanía	
				Filipinas	70%
				Indonesia	68%
				Australia	50%
				Malasia	42%
				Vanuatu	25%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos GEM

cola, cabe destacar que casi todos ellos forman parte de la Unión Europea (Croacia, Francia, Grecia, Bélgica o España, entre otros), añadiendo algún caso particular como Vanuatu, Belice, México o Japón. Estas observaciones son congruentes con el patrón detectado anteriormente, donde el estatus social de los emprendedores era más alto en países menos desarrollados y que la Unión Europea presentaba los porcentajes más bajos de toda la muestra.

Si nos centramos en los países más desarrollados (que tienen una media del 38%), la Unión Europea se queda en el 35%, los países europeos de fuera de la UE en un 43% y América del Norte en el 56%. Dentro de Europa, los que mejor puntúan son claramente los países nórdicos (donde sobresale Finlandia con un 61%), seguidos de los países de las islas británicas. Europa central está en torno a la media, aunque hay países como Alemania y Holanda que se sitúan por encima (41-42%) y otros como los francófonos (Francia, Bélgica y Luxemburgo) que están claramente por debajo (en torno a 30%). Por su parte, los países de Europa del Sur, entre los que figuran Italia, Grecia o España, están en los niveles más bajos de estatus social para los emprendedores (Portugal es la excepción con un 43%). Los países del Este de Europa están también en torno a la media de países europeos, salvo los bálticos (Estonia, Letonia y Lituania) que se sitúan por debajo (30-36%). En cuanto a los países de los Balcanes, resulta difícil catalogarlos porque no presentan un patrón definido (desde Montenegro con un 54% hasta Croacia con un 21%). Finalmente llama la atención el alto porcentaje que presenta Rusia, un país que representó la máxima expresión del comunismo y que, sin embargo, se sitúa por encima de la media europea.

3. CULTURA Y ESTATUS SOCIAL DE LOS EMPRENDEDORES

Con el objetivo de intentar explicar las diferencias en el estatus social de los emprendedores, nuestro trabajo toma como punto de referencia el perfil cultural de los países. Como hemos comentado, la cultura es la “forma colectiva de pensar qué distingue a los miembros de un país de otros” (Hofstede, 1980). La investigación en ciencias sociales ha demostrado que el papel de la cultura es muy relevante a la hora de analizar el comportamiento de los individuos. ya que determina qué tipo de comportamientos son los más valorados y cuáles los más penalizados. El ser humano es un animal so-



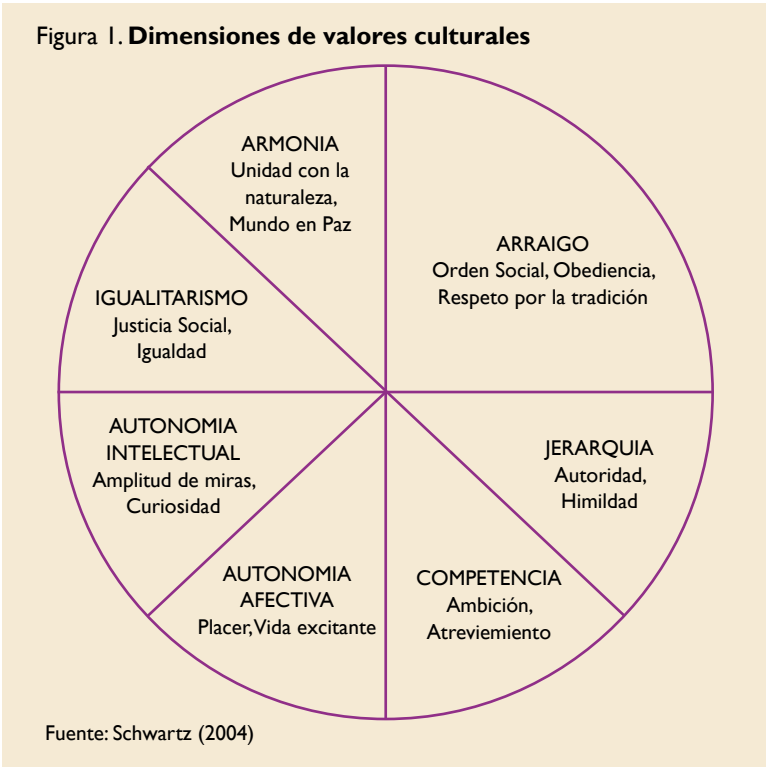
cial, lo que implica que tiende a realizar acciones que son bien vistas por el entorno que le rodea (Bisin y Verdier, 1998), por lo que la cultura es capaz de canalizar sus comportamientos y sus opiniones. Así pues, el punto de partida de este apartado es que, en función de cuál sea la cultura de un país, el rol que desempeñan los emprendedores en la economía será percibido de manera distinta y, por lo tanto, su estatus también lo será. Determinadas características culturales hacen que el papel que desempeñan los emprendedores se considere esencial para el bienestar común, mientras que otras características pueden hacer que el efecto sea el contrario (Fisher *et al.*, 2017).

Uno de los retos que conlleva adoptar una perspectiva cultural es la medición de la misma, ya que resulta algo muy complejo de cuantificar. La literatura ha realizado diferentes intentos en este sentido, de manera que han surgido varias aproximaciones, cada una de las cuales enfatiza una serie de dimensiones. Los principales son las bases de datos de Hofstede, GLOBE, World Values Survey y Schwartz. La investigación ha puesto de relieve ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Sin embargo, Liñan y Fernández-Serrano (2014), entre otros trabajos, han destacado las fortalezas metodológicas de la base de datos de Schwartz (1999, 2004), a la vez que destacan que las diferentes dimensiones culturales están mejor integradas. Por este motivo, utilizaremos dicha base de datos para nuestro análisis.

A nivel agregado, Schwartz (1999) identifica 7 tipos de orientaciones culturales: arraigo, autonomía afectiva, autonomía intelectual, jerarquía, igualitarismo, competencia y armonía. Schwartz (1999) explica que en vez de valorar las diferentes dimensiones como independientes, resulta más apropiado y preciso considerar las dimensiones culturales como un sistema integrado. Dicho sistema se puede representar mediante un círculo, tal y como aparece reflejado en la Figura 1, en el cual las orientaciones culturales más compatibles aparecen adyacentes, mientras que las más incompatibles se presentan enfrentadas. Por ejemplo, las sociedades que promueven la responsabilidad individual y la toma de decisiones basadas en juicios personales tienen altos valores en las dimensiones de igualitarismo y autonomía intelectual. Es algo que suele ocurrir en la mayoría de las sociedades de Europa occidental. De igual modo, altos niveles de arraigo y jerarquía suelen aparecer simultáneamente en otro tipo de sociedades, tales como las del sureste asiático,



donde los roles sociales y las obligaciones de las personas suelen tener más importancia que los anhelos personales.



A su vez, las 7 dimensiones anteriores pueden agruparse en tres dimensiones bipolares: arraigo versus autonomía, jerarquía versus igualitarismo, y competencia versus armonía. Como se puede observar en la figura anterior, las dimensiones vinculadas aparecen en extremos opuestos del círculo, ya que las sociedades que puntúan alto en una dimensión suelen puntuar bajo en la opuesta (Schwartz, 2004).

Arraigo versus autonomía es una dimensión que mide la relación conflictiva que suele existir entre el individuo y el grupo. El arraigo aparece en países donde se considera que los individuos forman parte de una sociedad desde su nacimiento, cuyas normas sociales deben seguir (Schwartz, 1999). No está bien visto que los individuos actúen de forma independiente y tengan actitudes contrarias a las tradiciones. Los intereses de los individuos suelen estar alineados con los intereses del grupo. Por su parte, la autonomía se

refiere a situaciones en las cuales los individuos son vistos como autónomos, por lo que se espera que cultiven sus propias ideas, sentimientos y habilidades. A su vez, dicha dimensión se divide en dos: autonomía intelectual, que hace referencia a la búsqueda de opiniones propias, y autonomía afectiva, que fomenta que los individuos busquen su propia felicidad al margen del grupo.

Si relacionamos esta dimensión con el estatus social de los emprendedores, podemos destacar que tradicionalmente el emprendimiento se ha caracterizado como una opción individualista (Taylor y Wilson, 2012), ya que los emprendedores son personas independientes y autónomas (Mueller y Thomas, 2001). Por ello, podemos esperar que los emprendedores van a tener mejor estatus en este tipo de contextos. Sin embargo, un entorno que puntúe alto en la dimensión de arraigo también genera un entorno de mayor confianza para hacer negocios, con un mayor capital social que facilite los intercambios entre los agentes económicos (Bae *et al.*, 2014). El emprendimiento, al contrario de lo que mucha gente piensa, supone también cooperar con muchos agentes distintos, ya sean socios, trabajadores, proveedores, clientes o prestamistas. Por esta razón, existen argumentos para pensar que esta dimensión cultural puede afectar al estatus social de los emprendedores en las dos direcciones.

La dimensión *Jerarquía versus igualitarismo* hace referencia a cómo las personas afrontan las desigualdades. Hasta qué punto las personas menos poderosas de una sociedad aceptan las desigualdades existentes. En una sociedad que puntúa alto en jerarquía se considera legítima la distribución desigual del poder, los roles y los recursos, y nadie se cuestiona por qué existen. Es un contexto donde existen normas que tienen que ser respetadas por todos, al margen de la opinión que se tenga de ellas (Bae *et al.*, 2014). Por el contrario, en una sociedad igualitaria, los individuos pelean por una distribución de poder más equitativa y piden una justificación de las desigualdades (Schwartz, 1999). Por una parte, podemos pensar que los emprendedores serán más valorados en contextos de igualitarismo, ya que son individuos que cuestionan la autoridad (Liñan y Fernández-Serrano, 2014), no les gusta mantener el statu quo y deciden labrarse un porvenir por sí mismos. Por otro, una sociedad jerárquica favorece el mantenimiento del orden establecido, lo que pueda jugar a favor del estatus de los emprendedores más asentados.

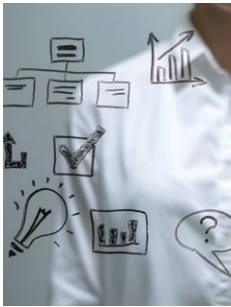


Finalmente, la dimensión *Competencia versus armonía* hace referencia a cómo las personas tratan los recursos humanos y naturales existentes. Resuelve los problemas de relaciones entre personas y entre personas y la naturaleza. Aquellas culturas orientadas hacia el extremo de competencia buscan beneficios personales a través de la explotación de los recursos. En cambio, en el lado de la armonía se colocan las culturas que tienen como objetivo que los individuos convivan de forma armoniosa en sociedad y que se respeten los recursos naturales (Schwartz, 1999). Si relacionamos esta dimensión con el estatus social de los emprendedores, el emprendimiento se ha asociado tradicionalmente con la competitividad y las recompensas por los éxitos, por lo que podemos pensar que los emprendedores gozarán de un mayor estatus en dichos contextos (Taylor y Wilson, 2012). Sin embargo, también podemos poner de relieve la otra dimensión del emprendimiento, la que busca cooperar con extraños y encargarse también de asuntos de índole social y medioambiental. Estos argumentos podrían hacer que el efecto fuese el contrario, ya que una sociedad más emprendedora puede ser capaz de resolver con mayor efectividad estos problemas sociales y medioambientales (Horish *et al.*, 2017).

4. ¿QUÉ FACTORES CULTURALES FAVORECEN EL ESTATUS SOCIAL DE LOS EMPREDEDORES?

Nuestro análisis empírico se realiza a partir de una muestra de 480.326 individuos pertenecientes a 58 países, que han participado en el proyecto GEM entre 2010 y 2014. La muestra es inferior a la planteada en la comparativa internacional que se ha presentado a partir de datos GEM, ya que la base de datos de Schwartz, que nos ayuda a medir la cultura, solo está disponible para 58 de los 83 países con información GEM.

Como hemos comentado, GEM incluye dos cuestiones que nos permiten medir si los individuos de los diferentes países otorgan un estatus positivo a los emprendedores. Concretamente, se les pregunta si, en su país, a los emprendedores que tienen éxito se les otorga un alto nivel de estatus y respeto, y si esa imagen viene respaldada por los medios de comunicación. Tal como hemos señalado anteriormente, consideramos que un individuo otorga un estatus social positivo a los emprendedores cuando contesta de manera afirmativa a ambas cuestiones.



Dado que los individuos están anidados por países y que nuestra variable dependiente es dicotómica (estatus social positivo o negativo), estimamos una regresión logística multinivel.³ En las regresiones incluimos las tres dimensiones culturales bipolares: *arraigo versus autonomía*, *jerarquía versus igualitarismo*, y *competencia versus armonía*. Un valor alto de cada una de las dimensiones indica que predomina la primera de las dos dimensiones comparadas en cada variable. Para completar el análisis incluimos un conjunto de variables de control susceptibles de influir en nuestra variable dependiente. Algunas de ellas son a nivel individual (ser emprendedor, género, edad, tener trabajo, ingresos, ser emprendedor previo y conocer a emprendedores), ya que las investigaciones previas (Malach-Pines *et al.*, 2005) han puesto de manifiesto que la situación individual de cada persona influye en la opinión que tenga acerca de los emprendedores. Otras son a nivel país (nivel de desarrollo, crecimiento del PIB y tasa de desempleo). La **tabla 4** presenta las correlaciones existentes entre las diferentes variables, mientras que la **tabla 5** presenta los resultados de nuestras estimaciones.

En relación a las variables de control de nuestro análisis, se pueden comentar algunas ideas interesantes. A nivel individual, vemos cómo las personas que son emprendedoras tienen una mejor valoración de los emprendedores, al igual que las personas que conocen a algún emprendedor. Lo mismo ocurre con las personas de mayor edad. Por el contrario, las personas que tienen un trabajo asalariado o poseen mayores ingresos familiares tienen una concepción más negativa de los emprendedores. En cuanto a las variables de control a nivel país, tal y como habíamos detectado en el segundo epígrafe del trabajo, conforme el grado de desarrollo del país es mayor, peor es la imagen que se tiene de los emprendedores. Por su parte, se han incluido un par de variables que miden la influencia del ciclo económico de los países (crecimiento del PIB y tasa de desempleo) en el estatus de los emprendedores y la conclusión resulta clara: cuanto mejor va a economía mejor imagen se tiene de los emprendedores.

En relación a las variables culturales, los tres resultados obtenidos resultan ser significativos. En relación a la primera dimensión (*arraigo versus autonomía*), las sociedades con más arraigo otorgan un mayor estatus social a los emprendedores. El argumento de que el emprendimiento implica la cooperación con extraños y que a menu-



Tabla 4. **Tabla de correlaciones**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Estatus social	1													
2. Ser emprendedor	0,05	1												
3. Género	0,00	0,06	1											
4. Edad	-0,02	-0,08	-0,02	1										
5. Tener trabajo	0,01	0,17	0,19	0,00	1									
6. Ingresos familiares	-0,03	0,06	0,09	-0,02	0,21	1								
7. Ser emprendedor previo	0,02	0,09	0,02	-0,01	0,00	-0,01	1							
8. Conocer a emprendedores	0,05	0,20	0,08	-0,11	0,13	0,11	0,08	1						
9. Nivel de desarrollo	-0,14	-0,15	-0,01	0,17	0,06	0,05	-0,10	-0,11	1					
10. Crecimiento del PIB	0,15	0,12	0,01	-0,10	0,03	-0,01	0,06	0,10	-0,53	1				
11. Tasa de desempleo	-0,14	-0,09	0,00	0,06	-0,12	0,03	-0,03	-0,06	0,27	-0,51	1			
12. Arraigo vs Autonomía	0,14	0,15	0,01	-0,16	-0,06	-0,05	0,10	0,12	-0,86	0,51	-0,25	1		
13. Jerarquía vs Igualitarismo	0,15	0,11	0,02	-0,12	-0,01	-0,05	0,06	0,07	-0,67	0,59	-0,44	0,69	1	
14. Competencia vs Armonía	0,15	0,09	0,00	-0,09	0,02	-0,01	0,05	0,04	-0,38	0,46	-0,38	0,48	0,73	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos GEM

do cumplen una función positiva para el conjunto de la sociedad parece tener un peso bastante fuerte. En cuanto a la segunda dimensión (*jerarquía versus igualitarismo*), esta incide positivamente en el estatus de los emprendedores, lo que significa que en sociedades donde existe una mayor jerarquía y el estatus quo es más estable los emprendedores tienen mejor imagen. Finalmente, la tercera dimensión (*competencia versus armonía*) refleja un resultado positivo, lo que significa que en los países más competitivos se otorga un mayor estatus social a los emprendedores.

Tabla 5. Resultados de las regresiones

ESTATUS SOCIAL DE LOS EMPRENDEDORES ^a	
Variables de control individuales	
Ser emprendedor	0,075***
Género	0,005
Edad	0,003***
Tener trabajo	-0,022**
Ingresos familiares	-0,050***
Ser emprendedor previo	-0,019
Conocer a emprendedores	0,095***
Variables de control por país	
Nivel de desarrollo	-0,30**
Crecimiento del PIB	0,009*
Tasa de desempleo	-0,124***
Variables culturales	
Arraigo vs Autonomía	0,357***
Jerarquía vs Igualitarismo	0,377***
Competencia vs Armonía	0,572**

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

5. ¿QUÉ LECCIONES PODEMOS EXTRAER?

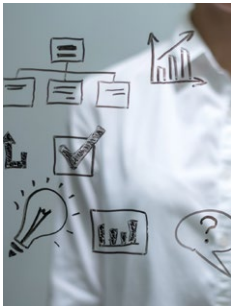
Nuestro objetivo en este trabajo ha sido doble. Por una parte, hemos ofrecido una comparativa internacional del estatus social de los emprendedores, destacando cómo existe una variación importante entre países. Por otra, hemos tratado de explicar esas diferencias utilizando el perfil cultural de los mismos a partir de la

base de Schwartz (1999).

Nuestros resultados ponen de manifiesto que, a pesar de la contribución que hacen a la sociedad, en muchos contextos los emprendedores no son especialmente bien valorados. Por lo general, conforme aumenta el grado de desarrollo del país, su estatus social disminuye. Sin embargo, la comparativa entre países del mismo estado de desarrollo ofrece también datos interesantes. El contraste entre Estados Unidos y la Unión Europea es especialmente llamativo, dado que Estados Unidos figura entre los países que mejor valoran a los emprendedores, mientras que la Unión Europea es la región que peor los puntúa. Sin embargo, dentro de la propia Unión Europea las diferencias también son considerables.

La cuestión no resulta baladí, ya que el estatus social de un trabajo tiene claras implicaciones en las preferencias de la gente por esa profesión (Weiss y Fershtman, 1998; Parker y Van Praag, 2010). En consecuencia, es seguramente uno de los factores que mejor pueden ayudar a explicar por qué las tasas de emprendimiento varían tanto entre países. Al margen de la recompensa económica de un proyecto empresarial, los emprendedores (al igual que todas las profesiones) reciben una recompensa psicológica del conjunto de la sociedad en función de la admiración social que generen. Si los poderes públicos pretenden aumentar el nivel de emprendedores existente, resulta vital aumentar el estatus social de los mismos. Para ello, el primer paso es lograr entender los determinantes que afectan a dicho estatus social y, a partir de ellos, diseñar políticas encaminadas a mejorar esta cuestión.

En este trabajo se ha llevado a cabo una aproximación cultural a este fenómeno, utilizando las dimensiones de Schwartz (1999) para medir la cultura existente en los diferentes países. Son 7 dimensiones diferentes que logran aproximar de manera agregada el perfil cultural de un país. A lo largo del trabajo hemos definido cada una de ellas, hemos argumentado cómo pueden relacionarse con el estatus de los emprendedores y, finalmente, gracias a los datos del proyecto GEM, hemos obtenido interesantes resultados. De una manera agregada, podemos decir que los resultados van más allá de la concepción anglosajona del emprendimiento. Se tiene la idea de que el emprendimiento es un fenómeno individualista, en el cual los incentivos de los emprendedores pasan por recompensas individuales y por competir contra el resto



de empresas existentes (Mueller y Thomas, 2001). Sin embargo, hemos visto como el estatus de los emprendedores es más elevado en sociedades con mayor arraigo, donde los individuos se ven más condicionados por la obediencia y el respeto del orden social, en vez de tener una visión más autónoma, que es lo que ha caracterizado tradicionalmente al emprendimiento. Por lo tanto, la realidad del emprendimiento es más amplia, y el ser emprendedor también exige cooperar con muchas personas, algo que se ve favorecido por la confianza que existe en las sociedades con más arraigo (Schwartz, 1999).

Otro resultado interesante es que el relaciona positivamente el estatus de los emprendedores con las sociedades jerárquicas. A pesar de que se caracteriza que los emprendedores son personas que luchan contra el orden social establecido, nuestros resultados indican que las sociedades jerárquicas, donde los roles y las diferencias de poder están más definidos, tienen mejor imagen de los emprendedores. Este resultado refleja que en muchos países del mundo se sigue viendo a los emprendedores como personas asociadas al poder. El último de los resultados destaca que las sociedades más competitivas también valoran más positivamente el papel que tienen los emprendedores en la sociedad, un resultado más en línea con la tradicional concepción del emprendimiento (Taylor y Wilson, 2012), donde las nuevas empresas se abren paso compitiendo con las existentes.

Como es sabido, la cultura es algo difícil de cambiar en el corto plazo (Mickiewicz *et al.*, 2016; Dheer, 2017), por lo que la influencia de los poderes públicos en esta cuestión es limitada. Esto no significa que deban renunciar a adoptar medidas que puedan, de uno u otro modo, favorecerla. Es cierto que el estatus social de los emprendedores es algo muy arraigado en la sociedad y resulta difícil establecer políticas que permitan mejorarlo. Sin embargo, sí pueden hacerse algunos esfuerzos para visibilizar y poner en valor la función que cumplen para el bienestar de la sociedad (Aldrich y Yang, 2012). La Comisión Europea, consciente de este problema, incide, en su Plan de Emprendimiento 2020, en la importancia de mejorar la imagen social de los emprendedores. Aún consciente de que no resulta sencillo articular soluciones con resultados inmediatos, es importante no renunciar a este tipo de actuaciones. Seguramente una de las más eficaces pueda ser la introducción de enseñanzas específicas sobre la materia desde los primeros niveles



educativos, de manera que los más jóvenes sean conscientes de la relevancia del fenómeno y vean el emprendimiento como algo natural y positivo desde el punto de vista social. De igual modo, también se pueden incluir estas materias de manera transversal en todos los estudios universitarios para que los estudiantes entiendan que, a pesar de su complejidad, crear una empresa es algo factible y que repercute positivamente en el bienestar, tanto de los propios promotores de la propuesta como de la sociedad en general.

Por otra parte, el papel de los medios de comunicación y de los agentes sociales también puede resultar determinante en este proceso. Así, el diseño de campañas coordinadas con estos agentes también permitiría avances en la dirección deseada. Una aproximación favorable a la labor realizada por los emprendedores o el reconocimiento de que su papel resulta clave en la generación de riqueza y la creación de empleo pueden constituir el punto de partida que permita mejorar su imagen en un futuro más o menos lejano, lo que incidirá positivamente en el nivel de emprendimiento.

REFERENCIAS

Acs, Z., Desai, S. and Hessels, J. (2008): "Entrepreneurship, economic development and institutions". *Small Business Economics*, 31, 219-234.

Aldrich, H.E. and Yang, T. (2012): "Lost in translation: cultural codes are not blueprints". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6, 1-17.

Bae, T.J., Quian, S., Miao, C., and Fiet, J.O. (2014): "The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: a meta-analytic review". *Entrepreneurship Theory and Practice*, March, 217-254.

Bisin, A. and Verdier, T. (1998): "On the cultural transmission of preferences for social status". *Journal of Public Economics*, 70, 75-97.

Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M. and Verheul, I. (2010): "Entrepreneurship and role models". *Journal of Economic Psychology*, 33, 410-424.

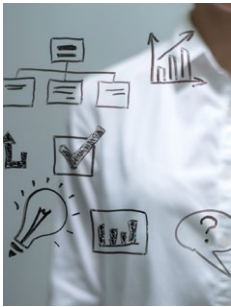
Dheer, R.J.S. (2017): "Cross-national differences in entrepreneurial activity: role of culture and institutional factors". *Small Business Economics*, 48, 813-842.

Etzioni, A. (1987): "Entrepreneurship, adaptation and legitimization". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8, 175-189.

Fisher, G., Kuratko, D.F., Bloodgood, J.M. and Hornsby, J.S. (2017): "Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy". *Journal of Business Venturing*, 32, 52-71.

Fuentelsaz, L., González, C., Maicas, J.P. and Montero, J. (2015): "How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship". *BRQ Business Research Quarterly*, 18(4), 246-258.

Fuentelsaz, L., Maicas, J.P. and Montero, J. (2018): "Entrepreneurs and innovation: The contingent role of institutional factors". *International Small Business Journal*, forthcoming.



- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Horish, J., Kollat, J. and Brieger, S.A. (2017): "What influences environmental entrepreneurship? A multilevel analysis of the determinants of entrepreneurs' environmental orientation". *Small Business Economics*, 48, 47-69.
- Malach-Pines, A., Levy, H., Utasi, A. and Hill, T.L. (2005): "Entrepreneurs as cultural heroes". *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 541-555.
- Mickiewicz, T., Sauka, A. and Stephan, U. (2016): "On the compatibility of benevolence and self-interest: philanthropy and entrepreneurial orientation". *International Small Business Journal*, 34(3), 303-328.
- Mueller, S.L., and Thomas, A.S. (2001): "Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness". *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Liñan, F. and Fernández-Serrano, J. (2014): "National culture, entrepreneurship and economic development: different patterns across the European Union". *Small Business Economics*, 42, 685-701.
- Parker, S.C. and Van Praag, C.M. (2010): "Group status and entrepreneurship". *Journal of Economics and Management Strategy*, 19(4), 919-945.
- Schwartz, S.H. (1999): "Cultural value differences: some implications for work". *Applied Psychology: An international Review*, 48, 23-48.
- Schwartz, S.H. (2004): Mapping and interpreting cultural differences around the world. In H. Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds), *Comparing cultures, dimensions of culture in a comparative perspective*. Leiden, the Netherlands: Brill.
- Taylor, M.Z. and Wilson, S. (2012): "Does culture still matter? The effects of individualism on national innovation rates". *Journal of Business Venturing*, 27, 234-247.
- Van Praag (2009): "Who values the status of the entrepreneur?" *Handbook of Innovation and Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishers.
- Weiss and Fershtman (1998): "Social status and economic performance: a survey". *European Economic Review*, 42, 801-820.

NOTES

1. **Agradecimientos:** Agradecemos la ayuda al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, y al Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) (proyectos ECO2014-53904-R y ECO2017-85451-R), al Gobierno de Aragón y FEDER (proyecto S09) y al Grupo Generés.
2. Autor de contacto: Mundaiz 50, 20012 San Sebastián (España)
3. Dadas las características de los trabajos publicados en *Universia Business Review* y su enfoque menos técnico, no entramos a explicar los detalles econométricos de los modelos planteados, que pueden ser solicitados a los autores.
4. En línea con la nota 1 y para simplificar la presentación de los resultados, las variables culturales se presentan en el mismo modelo, a pesar de ser introducidas secuencialmente en los modelos. El signo y la significatividad de las variables de control no varía en el caso de presentar todos los modelos, que pueden ser solicitados a los autores.





Francisca Berrocal Berrocal¹
Universidad Complutense
de Madrid (España)
✉
fberroca@ucm.es

Influence of the type of method on the results of job evaluation

Influencia del tipo de método en los resultados de la valoración de puestos

I. INTRODUCTION

Is it really necessary to evaluate jobs? Which evaluation method is most appropriate for my organisation? Is it better to use an ad-hoc designed system or to apply a commercial system? These are some of the questions that are usually asked by those responsible for managing people, when addressing the issue for the first time, and which we will try to answer through-out this article.

It must not be forgotten that the job is the link between the characteristics of the organisation and the people who are part of it; it determines the activities, responsibilities, compensation, professional status, etc. of the employee who performs it. Therefore, it can be said that each job has a different value for the organisation and for society. As a result, one of the functions that must be carried out within HR management is to determine the value that each job has for the organisation, based on their contributions to the achievement of its objectives. Knowledge of the value of each job can be used for various purposes, both in the area of remuneration, and in other organisational areas and people management policies.

To know this value, the techniques of job evaluation (JE) are used, whose main objective is to distinguish qualitatively and quantitatively between the positions that make up the organisation (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2014), in order to determine the relative value that each of them has for it (Armstrong & Taylor, 2014; Muchinsky, 2007; Pandey & Leelashree, 2012) and to order them.

It is important to highlight the concept of relative value, since when a JE process is carried out, what is sought is not to know the absolute value of each job, but the differences in value that exist between



Miguel A. Alonso García
Universidad Complutense
de Madrid (España)
✉
malonsog@ucm.es



Raúl Ramírez-Vielma
Universidad de Concepción
(Chile)
✉
rauramin@udec.cl



EXECUTIVE SUMMARY

Today, many organisations believe that it is essential to evaluate jobs. If this is so, what is the most appropriate method for my organization? Is one that has been designed ad hoc better or a commercial one? To answer these questions, in this article we examine whether differences exist when classifying and ordering jobs according to the evaluation method used, in order to provide recommendations that will make it easier for human resources departments to make decisions and ensure success in the application of the results.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

En la actualidad, son numerosas las organizaciones que se plantean: ¿realmente es necesario valorar los puestos de trabajo? y, en caso afirmativo, ¿cuál es el método más adecuado para mi organización?, ¿es mejor un sistema diseñado ad hoc o uno comercial? Para dar respuesta, en este artículo se comprueba si existen diferencias a la hora de clasificar y ordenar los trabajos en función del método de valoración utilizado, con el fin de proporcionar recomendaciones que faciliten a las direcciones de recursos humanos la toma de decisiones y asegurar el éxito en la aplicación de los resultados.

them; that is, its relative value. But, what is the JE?

Collecting the ideas contributed by the different authors, we define the JE as *the systematic process through which a series of analysis and decision-making procedures are defined and applied, which allows the relative value of each job to be determined for the organisation.*

Therefore, the JE process is a systematic and formal process (Armstrong & Taylor, 2014; El-Hajji, 2011) divided into phases, in each of which it is necessary to take a series of decisions and carry out a set of very concrete actions.

The order or final score is made based on previously defined criteria (Dogan, Onder, & Demir, 2014; Pereda & Berrocal, 2011), on the aspects that differentiate some positions from others, with respect to their importance for the organisation, in order to maximize the objectivity of the process. At this point it is important to note that jobs are valued and not the performance of the people who perform them (Beardwell & Claydon, 2010).

**...one of the functions
that must be carried
out within HR
management is to
determine the value
that each job has for
the organisation...**

2. WHY IS JE NECESSARY? MAIN APPLICATIONS

Historically, the JE has been used as a first step in the orderly, systematic and equitable treatment of salaries, because it helps to develop and maintain an equitable salary structure by comparing similarities and differences in the content and value of the jobs. Therefore, the JE facilitates the creation of clear and impartial principles when defining the salaries of internal positions, which reduces existing inequalities and inconsistencies, as well as explaining to workers the differences in them, minimizing comparative grievances.

All this results in an improvement in the working environment, while ensuring that the organisation ethically and legally fulfils its obligations of equal work, equal pay (Armstrong, Cummins, Hastings, & Wood, 2003). In this way, it can be considered that, at this time, it is the most reliable instrument available to detect and combat wage discrimination.

But the usefulness of JE processes goes beyond salary issues, being a very useful instrument, for example, for organisational analysis and design, the design of professional classification systems or the establishment of career plans (HayGroup / SAP, 2006; Pereda et al., 2014).

Bosch (2015) considers that when the JE is used effectively and its full potential is ex-ploited, it is a valuable tool which, in addition to its use for remuneration issues, allows talent to grow internally, optimise the structure of the organisation and inform about strategic business decisions.

3. JOB EVALUATION METHODS

The various JE methods or systems can be classified according to the nature of the result and the comparison system, giving rise to the four basic methods presented in table 1. Within these methods can be included the multiple variants that have been developed over the years.

KEY WORDS

job evaluation; job evaluation methods; point method, job classification; evaluation factors

PALABRAS CLAVE

valoración de puestos; métodos de valoración de puestos; método de la puntuación, clasificación de puestos, factores de valoración.

Table 1. Comparative scheme of the basic methods of job evaluation (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

		COMPARISON SYSTEM	
		Other Jobs	Measurement scale
Nature of the result	Qualitative	Hierarchy	Classification
	Quantitative	Factor Comparison	Point Method

The first methods to develop were global and qualitative, whose purpose is to classify the different positions hierarchically according to their importance for the organisation. These methods, although they are easy and quick to apply and allow to sort the positions according to their importance, do not express the differences quantitatively. Fundamentally, within these methods the hierarchy and classification method are framed.

Subsequently, the analytical and quantitative methods were developed, a name they re-ceive due to the fact that values are attributed to the positions through the analysis of a set of characteristics, called factors. The factors are characteristic of the positions that add value to the organisation and help to develop its strategy and achieve its objectives (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

Therefore, the evaluation factors represent the different “demands” posed by the positions to their holders (Gilbert, 2012), so that they

reach the previously defined objectives. The most usual factors historically have been: skill, responsibility, effort and working conditions (Kutlu, Ekmekçioğlu, & Kahraman, 2013; Landy & Conte, 2010).

The analytical methods allow us to rank, according to their importance, the different positions of the organisation and to know the differences between their value. These methods include point method and factor comparison.

The decision to choose one system or another will be mediated by the objectives pursued with the evaluation program, the specific characteristics of the organisation and the possibility of being applied impartially to all positions (Armstrong, 2007).

At present, although there are still companies that use the method of hierarchy and classification (World at Work, 2013; 2015), analytical methods have been the most used throughout history and practically the only employees at present (Armstrong et al., 2003).

With regard to JE methods, one of the most debated aspects is the need to decide if a commercial system is to be used, pre-designed and applicable to any type of organisation; design one tailored to the specific characteristics and needs of the organisation; or use a hybrid, adapting a commercial system or one from another organisation.

The commercial systems have been developed, fundamentally, by business associations or specialised consultants, in order that they can be used by different types of organisations and for all kinds of positions (e.g., Hay Group (Hay System or Scales and Profiles), Mercer Human Resource Consulting (IPE, International Position Evaluating), Watson Wyatt (GGS Global Grading System). Most of these systems can be adapted, to some extent, to the specific characteristics and needs of the client organisation.

The advantages of using commercial systems cannot be denied, since they avoid one of the most complex phases of designing our own systems, such as identifying, defining and weighing the evaluation factors, which represents a considerable saving of time and effort, as well as to be able to compare the results of a certain organisation with those obtained by others with similar characteristics in which the same system has been applied.

However, it is important to keep in mind that each organisation is different, even if they belong to the same sector, are in the same geographical area and even have the same market share, each one has its own culture and values and these unique aspects go to



influence the demands and specifications of the jobs, as well as the relative importance thereof.

Due to the controversy, the methods chosen for this study were:

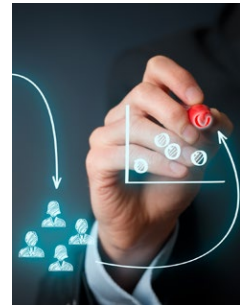
- *The point method*, initially designed by Merrill R. Lott in 1925, can be said to be the most used evaluation method (Kilgour, 2008), by both public and private organisations and for all types of jobs. Within the subjectivity that all methods have, it is considered the most objective and reliable (Kahya, 2006) and easily adapts to the characteristics of each organisation. However, it is a costly method in terms of the time and efforts required for its design and implementation, highlighting as main difficulties the choice and definition of the factors and the weighting thereof.
- *Hay system or scales and profiles system*. It was created by Edgard N. in the early 1950s. Currently, through the consulting firm Hay Group, the commercial JE system is perhaps most widely disseminated in organisations (Milkovich et al., 2014; Pandey & Leelashree, 2012). It uses a methodology based on the method of comparison of factors and that of the point method.

This system uses three basic factors, which are operationalised through three sub-factors: *competence* (specialised/technical competence, competence in planning, organisation and integration, and competence in communication and influence); *problem solving* (frame of reference and complexity of situations); and *responsibility* (freedom to act, nature of the impact and magnitude).

In addition to presenting the advantages of commercial methods and those derived from their widespread dissemination, the Hay system also has some drawbacks, among which the following stand out: its complexity when applying it, which requires a thorough knowledge of the methodology; and its limited flexibility to adapt to the needs of organisations by using the same factors and evaluation tables in a pre-established manner.

- *DEPYET method*, developed by Fernández-Ríos and Gimenez from 1981 at the Autonomous University of Madrid, is based on the point method and designed from the scientific research developed by McCormick and collaborators throughout fifty years (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

The method consists of a total of 13 factors divided into 44 subfactors, considering their authors that through them are



collected all those that have been identified in sci-entific research as relevant to the measurement and evaluation of the job. It is de-signed to be applied to any job, from any organisation and sector of activity, and it raises the possibility of applying all the factors and subfactors or being able to choose the most suitable ones for the specific organisation. The method provides the defini-tion of the factors, sub-factors, the levels of each and their weights.

Within this framework, the general objective of this study is to compare the results ob-tained by applying the three evaluation systems, which use different methodologies, to the same sample of jobs positions, and in this way, be able to check if there are differences in the time to classify and order jobs.

4. RESEARCH DESIGN

The evaluation systems were applied in two municipalities, one from the Autonomous Community of Madrid and another from the Community of Castilla - La Mancha, which will be called organisation A and organisation B from this point on. **Table 2** shows the distribution of the sample according to the professional groups for civil servants (A1, A2, C1, C2 and Profes-sional Group), and for the workforce (1, 2, 3, 4, 5), and the equivalences between the two groups.

Table 2. Distribution of the sample by professional groups.

TYPE OF GROUP	ORGANISATION A		ORGANISATION B	
	N	%	N	%
A1 – Group 1	15	22.4	5	9.8
A2 – Group 2	11	16.4	10	19.6
C1 – Group 3	14	20.9	9	17.6
C2 – Group 4	19	28.4	15	29.4
Professional grouping and Group 5	8	11.9	12	23.5
Total	67	100.0	51	100.0

The three evaluation methods applied were:

- *The point method*, which was designed ad hoc. Five general factors and 14 sub-factors were defined (see **table 3**). Although the factors defined in both organisations were similar, they were not the same, since each one of the systems was adapted to the particular characteristics of each one. The levels defined for each sub-factor oscillate between three and six, and the type of progression of the weights chosen was arithmetic.

Table 3. **General factors and sub-factors.**

ORGANISATION A	ORGANISATION B
Professional: – Factor I: academic training. – Factor II: specific knowledge. – Factor III: previous experience. – Factor IV: adaptation time.	Professional: – Factor I: academic training. – Factor II: specific knowledge. – Factor III: previous experience. – Factor IV: adaptation time.
Responsibility: – Factor V: organic responsibility. – Factor VI: responsibility for errors.	Responsibility: – Factor V: management responsibility. – Factor VI: economic responsibility. – Factor VII: responsibility for errors.
Initiative: – Factor VII: autonomy. – Factor VIII: problem solving. – Factor IX: decision making.	Initiative: – Factor VIII: autonomy. – Factor IX: problem solving.
Relations: – Factor X: internal relations. – Factor XI: external relations.	Relations: – Factor X: internal relations. – Factor XI: external relations.
Working conditions: – Factor XII: environmental conditions. – Factor XIII: physical effort. – Factor XIV: risks.	Working conditions: – Factor XII: environmental conditions. – Factor XIII: physical effort. – Factor XIV: risks.

- *Hay system or scales and profiles system*. To carry out this study, in addition to the three basic factors (competence, problem solving and responsibility), the factor of *working conditions* (physical effort and physical conditions) was used, although in Spain it is not usually applied, it is done in countries such as Canada or Great Britain. Due to the characteristics of the two organisations, and to be able to be applied, the impact sub-factor of the job included in the responsibility factor was chosen because of the unquantified scale.

- For the JE, the definition of the factors, sub-factors and evaluation tables for 2009 was used.
- *DEPYET method.* Specifically, a total of eight factors were chosen, which were evaluated through 27 sub-factors: *sources of information* (information used by the employee, estimated activities); *mental processes* (decision making, reasoning, planning or programming, analysis and synthesis); *training and experience* (formal education, experience, previous specific training and updating of knowledge); *actions/operations* (equipment and tools used, accuracy, nature of work, manual activities, physical effort and body postures); *relationships with other people* (oral communication and personal relationships); *supervision* (supervision and supervision of supervisors); *context of the position* (physical conditions, demands of the position, structure and supervision required); and responsibility (responsibility for the safety and impact of decisions).

The point method was chosen by the two organisations to carry out the JE and was applied by an evaluation committee created for this purpose. The Hay system and the DEYPET method were applied by a group of experts in order to develop the present study and the adaptations of both methods were made according to the recommendations made by their owners.

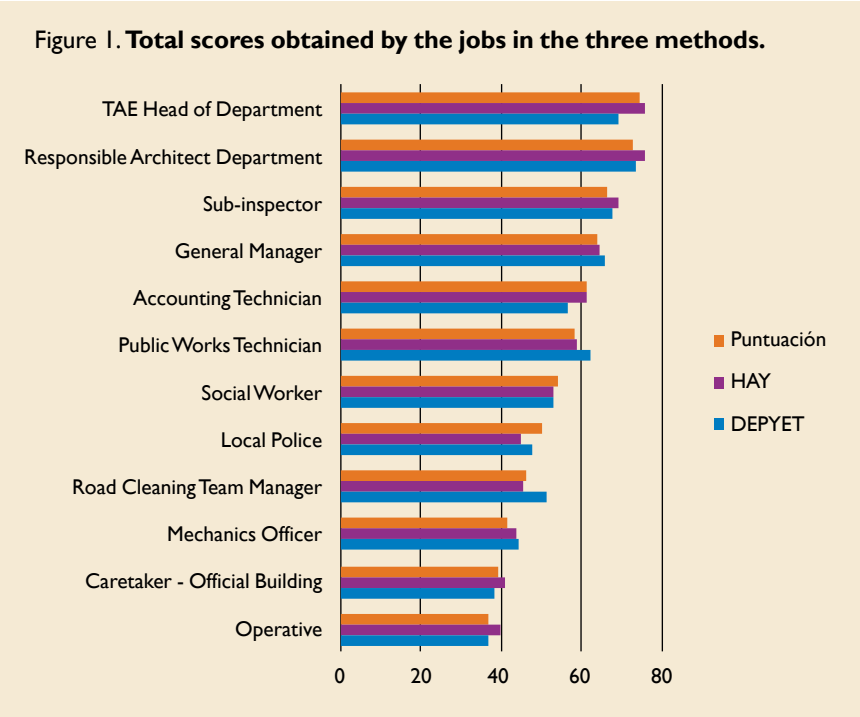
5. RESULTS

In order to know the degree of relationship between the results obtained with the three evaluation methods, the Pearson correlations (r) were calculated between the scores obtained through each of the three methods (table 4).

Table 4. Pearson correlations between the three methods.

	ORGANISATION A			ORGANISATION B		
	POINT M.	HAY SYS.	DEPYET M.	POINT M.	S. HAY	DEPYET M.
Point Method	I			I		
Hay system	.95**	I		.97**	I	
DEPYET method.	.98**	.97**	I	.97**	.95**	I

Table 4 shows very high correlations between the three methods (above .95 in all cases), which indicates that there is a high degree of relationship between the ratings provided by each system. Likewise, it was verified, through the Kendall W, that the three methods classified and ordered the positions in a very similar way ($W = .99$, $p < .001$, in organisation A and $W = .963$, $p < .001$, in organisation B), finding a high inter-rater agreement (understood in our case as the degree of agreement between the order of each position obtained from each of the three evaluation methods), given that the value of W is practically 1. The result obtained shows that the order of the jobs is practically the same using any of the three methods, which indicates that the use of one method or another would not affect the results. In order to display the results obtained with each of the methods, we proceeded to its graphic representation. Given that the scale of each of the methods is different, in order to be able to make comparisons, the direct scores have been transformed into T scores (typical scores derived with $\bar{x} = 50$ y $S_{\bar{x}} = 10$). **Figure 1** shows the results obtained for a sample of positions in organisation B, because the results are very similar for the rest of the jobs and those of organisation A.



On the other hand, to facilitate the interpretation of the results obtained, we proceeded to classify the order of the works provided by each method (the order obtained by each job according to its score within the total) in four levels: L1, L2, L3 and L4. Because the results obtained in both organisations are very similar, by way of example, those corresponding to organisation B are presented.

Table 5 includes the level at which each of the positions would be classified and the order obtained by each one of them.

Table 5. Order of the positions and reference level in the three methods.

JOB POSITION	LEVEL POINT M.	ORDER POINT M.	LEVEL HAY SYSTEM	ORDER HAY SYSTEM	LEVEL DEPYET M.	ORDER DEPYET M.
TAE Head of Department	L4	1	L4	1	L4	2
Responsible Architect Department	L4	2	L4	1	L4	1
Human Resources Manager	L4	3	L4	4	L4	4
Assistant Secretary	L4	4	L4	5	L4	6
Sub-inspector	L4	5	L4	3	L4	3
General Manager	L4	6	L4	6	L4	5
Architect	L4	7	L4	7	L4	7
Accounting Technician	L4	8	L4	8	L4	12
IT technician	L4	9	L4	9	L4	10
Public Works Technician	L4	10	L4	11	L4	8
Urban Planning Technician	L4	10	L4	11	L4	8
Librarian	L4	12	L4	10	L4	11
Culture Technician	L4	13	L4	13	L4	13
Social worker	L3	14	L3	14	L3	16
Local Police Officer	L3	15	L3	16	L3	14
Collection Executive Agent	L3	16	L3	19	L3	22
Team Leader Roads and Works	L3	17	L3	17	L3	15
Head Gardener	L3	18	L3	17	L3	17
Local Police	L3	19	L2	27	L3	23
Mechanics Manager	L3	20	L3	25	L3	19
Municipal Register Senior Technician	L3	21	L3	15	L3	24
Administration officer (With personnel management responsibility.)	L3	22	L3	23	L3	26
Electricity Team Manager	L3	23	L3	20	L3	17
Plumbing Team Manager	L3	23	L3	20	L3	20
Purchasing Manager/Head Buyer	L3	25	L3	23	L2	31

JOB POSITION	LEVEL POINT M.	ORDER POINT M.	LEVEL HAY SYSTEM	ORDER HAY SYSTEM	LEVEL DEPYET M.	ORDER DEPYET M.
Draughtsman	L3	26	L3	26	L3	25
Administrative	L3	26	L2	28	L2	31
Youth Technician	L3	26	L2	28	L2	33
Assistant Library Technician	L3	26	L2	28	L2	35
Road Cleaning Team Manager	L2	30	L3	22	L3	21
Assistant Urban Planning Officer	L2	31	L2	36	L2	36
Gardening Officer	L2	32	L2	31	L2	27
Masonry Officer	L2	32	L2	31	L2	28
Plumbing Officer	L2	32	L2	31	L2	28
Administrative Assistant	L2	35	L2	37	L2	37
Assistant Social Worker	L2	35	L2	37	L2	37
Library Assistant	L2	35	L2	37	L2	37
Human Resources Assistant	L2	35	L2	37	L2	37
Electricity Officer	L2	39	L2	31	L2	30
Mechanics Officer	L1	40	L2	31	L2	34
Driver	L1	41	L1	41	L1	41
Assistant (Mechanics)	L1	42	L1	46	L1	42
Caretaker - Official Building (Town Hall)	L1	42	L1	41	L1	43
Caretaker - Official Building (Culture)	L1	42	L1	41	L1	43
Caretaker - Official Building	L1	42	L1	41	L1	43
Caretaker - Official Building (Sport)	L1	42	L1	41	L1	43
Operative (Special V. Driver)	L1	42	L1	47	L1	48
Assistant	L1	48	L1	47	L1	47
Operative (Light V. Driver)	L1	48	L1	50	L1	48
Operative	L1	50	L1	51	L1	51
Operative (Sweeper)	L1	51	L1	49	L1	50

In **table 5** it can be verified that the grouping of the works and the orders in the three methods is very similar, finding the main differences in the extremes of the different levels, which depending on the method are assigned at one or the other level.

If the results are analysed by levels, it is observed that in the third level there is some var-iation, as is the case of the local police job, which in the Hay system is included in level two and in the other two methods in the third, a possible explanation may be in the lower weight given

to working conditions in the system. There are also differences in the position of Head Buyer, which the DEPYET method puts it at a lower level than the other two methods, this may be due to the fact that in the DEPYET method the factor of economic responsibility is not included and in the others two methods yes. Likewise, there are differences in the jobs of auxiliary technician of library, technician of youth and administrative, included in the level three by the point method and in the two by the Hay system and the method DEPYET, these works are in the former through the level, and when the scores are analysed it is observed that the differences in them are minimal, so that a small difference in points can make a job is at one level or another. With regard to levels one and two, the differences are also minimal among the three methods, and only changes occur at the extremes. 5.

6. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The main objective of this study was to obtain empirical evidence regarding the possible differences when classifying and ordering the works according to the evaluation method used. After the analysis of the results obtained, it has been possible to verify that the three methods classify and order the positions in a very similar way in the two organisations in which they have been applied, results that are in line with those found in other studies (e.g., Schooll & Cooper, 1991; Snelgar, 1983).

If we take into account that the point method was designed ad hoc for the two organisations and the Hay system and DEPYET are pre-designed methods, that each of the methods includes a different number of factors and sub-factors, they use scales and different weights, etc., the results obtained would be indicating that the technical decision on which method, in general, is more appropriate, would not be key within the JE process. The reason is that regardless of the method used, the results found through each of them have been similar.

However, if you go deeper into the results, you can see how, depending on the factors included in each method or the weights given to them, the levels at which the jobs are classified can change, producing the greatest variation in those that are located in the extremes, very important aspect in the event that the classification is going to be used, for example, for retributive purposes, since it would



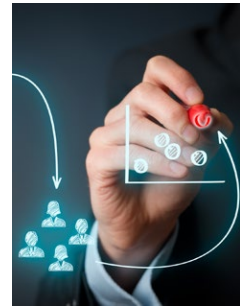
imply that a position was at one or the other level with the implications it has.

Therefore, from our point of view, and taking into account that the success of the evaluation process is measured by the applicability and acceptance of its results, when designing a customized system or choosing a predesigned system, we must do so in function of the particular characteristics of the organisation and the objectives pursued, in addition to taking into account the demands that the different groups may have that will be affected by the results and involve them in the process, if they really want to get their acceptance (Lehto & Landry, 2013; Milkovich et al., 2014).

Therefore, taking into account the results of this study, you must choose the "best" system, understanding best, the most appropriate, for each organisation, and to a greater extent adapted to the objectives, culture and values of it. and that has been agreed with the groups that will be affected by the results, otherwise it is possible that these are not put into practice, which would be a failure (Armstrong, 2007). It is important to bear in mind that the reasons for failure do not have to be due to technical or methodological deficiencies, but rather to the political and administrative realities of each organisation, especially considering the high challenge they are currently facing (e.g., automation, flexibility, virtualisation, etc.) and in which work organisation procedures such as the JE can be a key factor for its effective functioning and, therefore, requires a permanent update and testing of its results.

As limitations of the study, it can be cited that the sample belongs to the Local Administration, specifically municipalities, which makes it difficult to generalize results to other contexts, which in some way also opens the possibility of replicating similar studies in other private or public organisations.

Due to the importance of the choice of factors for the evaluation and classification of jobs, the competency approach is being used in the different areas of human resources management (selection, training, performance evaluation, etc.) but not in the field of the JE, except for some exceptions, we believe that integrating the JE into the competency model of the organisation would make it possible to ensure that those used really reflect the objectives, culture and values of the organisation and therefore, determine the true value of the jobs. It would also facilitate the application of the competency approach to remuneration in its two main areas; that is, at the lev-



el of the job in terms of the demands it poses to its occupants and at the level of the person who performs it, based on their individual contributions. Therefore, future lines of research could focus on deepening the existing relationships between the evaluation factors and the competencies required for the correct performance of the work.

Along with the practical implication examined, and taking into account the specific findings of the study, we can recommend that the choice of the evaluation method should not be based only on the analysis of its general results, since they are very similar, but rather in the extension of its factors (as reflected in the slight differences detected between methods when classifying jobs) and the potential they have to adapt to each organisational reality, whose closest future lies in their effective integration with the competency model.

REFERENCES

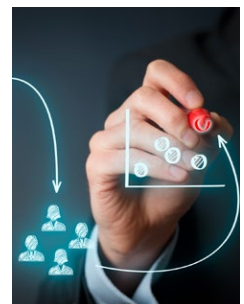
- Armstrong, M. (2007). *"A handbook of employee reward management and practice"*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). *"Job evaluation: A guide to achieving equal pay"*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *"Armstrong's handbook of human resource management practice"* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *"Human resource management: A contemporary approach"* (6th ed.). London: Pearson Education.
- Bosch, T. (2015). "Job evaluation revolution". *Journal of Compensation and Benefits*, 31(3), 33.
- Dogan, A., Onder, E., & Demir, R. (2014). "Assessment of turkish HR professionals on determining the importance of factors in point factor as a method of job evaluation". *European Journal of Business and Management*, 6(29), 1-13.
- El-Hajji, M. A. (2011). "What job evaluation is not: Dispelling the doubt". *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), 131-136.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. C. (1997). *"Valoración de puestos de trabajo: Fundamentos, métodos y ejercicios"*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gilbert, K. (2012). "Promises and practices: Job evaluation and equal pay forty years on!" *Industrial Relations Journal*, 43(2), 137-151. doi:10.1111/j.1468-2338.2012.00665.x
- HayGroup / SAP (2006). *"Factbook recursos humanos"* (5th ed.). Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.
- Jiménez, D. P. (2011). *"Manual de recursos humanos"* (2nd ed.). Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.



- Kahya, E. (2006). "Revising the metal industry job evaluation system for blue-collar jobs". *Compensation and Benefits Review*, 38(6), 49-63. doi:10.1177/0886368706292541
- Kilgour, J. G. (2008). "Job evaluation revisited: The point factor method". *Compensation & Benefits Review*, 40(July / August), 37-46. doi:10.1177/0886368708320563
- Kutlu, A. C., Ekmekcioglu, M., & Kahraman, C. (2013). "A fuzzy multi-criteria approach to point-factor method for job evaluation". *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 25(3), 659-671. doi:10.3233/IFS-120673
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2010). *"Work in the 21st century"* (3rd ed.). Massachusetts: John Wiley & Son.
- Lehto, M. R. & Landry, S. J. (2013). *"Introduction to human factors and ergonomics for engineers"* (2nd ed.). Boca Ratón, FL: Crc Press.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *"Compensation"* (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (2007). *"Psicología aplicada al trabajo"* (8th ed.). Madrid: Paraninfo-Thomson.
- Pandey, J. & Leelashree, M. (2012). "A study on job evaluation-point factor analysis in sme's". *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 2(5), 178-239.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (2011). *"Dirección y gestión de recursos humanos por competencias"*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. A. (2014). *"Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos"*. Madrid: Síntesis.
- Scholl, R. W. & Cooper, E. (1991). "The use of job evaluation to eliminate gender based pay differentials". *Public Personnel Management*, 20(1), 1-18. doi:10.1177/009102609102000101
- Snelgar, R. J. (1983). "The comparability of job evaluation methods in supplying approximately similar classifications in rating one job series". *Personnel Psychology*, 36(2), 371-380. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb01444.x
- WorldatWork. (2013). "Job evaluation and market pricing practices". Retrieved from <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=74254orlдат>
- WorldatWork. (2015). "Job evaluation and market pricing practices". Retrieved from <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-job-evaluation-and-market-pricing-2015.pdf>

NOTES

1. **Corresponding author:** Dpto. de Ps. Social, del Trabajo y Diferencial; Facultad de Psicología. Campus de Somosaguas; Universidad Complutense de Madrid; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); SPAIN





Francisca Berrocal Berrocal¹
Universidad Complutense
de Madrid (España)
✉ fberroca@ucm.es

Influencia del tipo de método en los resultados de la valoración de puestos

Influence of the type of method on the results of job evaluation



Miguel A. Alonso García
Universidad Complutense
de Madrid (España)
✉ malonsog@ucm.es

I. INTRODUCCIÓN

¿Realmente es necesario valorar los puestos de trabajo?, ¿qué método de valoración es más adecuado para mi organización?, ¿es mejor utilizar un sistema diseñado ad hoc o aplicar un sistema comercial?, estas son algunas de las preguntas que se formulan habitualmente los responsables de las direcciones de gestión de personas, al abordar el tema por primera vez, y a las que intentaremos dar respuesta a lo largo de este artículo.

No se debe olvidar que el puesto de trabajo es el nexo de unión entre las características de la organización y las personas que forman parte de la misma y determina las actividades, responsabilidades, retribución, estatus profesional, etc. del empleado que lo desempeña. Por ello, se puede decir que cada trabajo tiene un valor distinto para la organización y para la sociedad.

Como consecuencia, una de las funciones que se deben llevar a cabo dentro de la gestión de personas es determinar el valor que cada trabajo tiene para la organización, en función de sus contribuciones a la consecución de los objetivos de la misma. El conocimiento del valor de los distintos trabajos podrá ser utilizado para distintos fines, tanto en el ámbito de las retribuciones, como en otras áreas organizativas y políticas de gestión de personas.

Para conocer dicho valor, se utilizan las técnicas de valoración puestos (VP), cuyo objetivo fundamental es distinguir cualitativa y cuantitativamente entre los puestos que conforman la organización (Pereda, Berrocal, & Alonso, 2014), con el fin de determinar el *valor*



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En la actualidad, son numerosas las organizaciones que se plantean: ¿realmente es necesario valorar los puestos de trabajo? y, en caso afirmativo, ¿cuál es el método más adecuado para mi organización?, ¿es mejor un sistema diseñado ad hoc o uno comercial? Para dar respuesta, en este artículo se comprueba si existen diferencias a la hora de clasificar y ordenar los trabajos en función del método de valoración utilizado, con el fin de proporcionar recomendaciones que faciliten a las direcciones de recursos humanos la toma de decisiones y asegurar el éxito en la aplicación de los resultados.

EXECUTIVE SUMMARY

Today, many organisations believe that it is essential to evaluate jobs. If this is so, what is the most appropriate method for my organization? Is one that has been designed ad hoc better or a commercial one? To answer these questions, in this article we examine whether differences exist when classifying and ordering jobs according to the evaluation method used, in order to provide recommendations that will make it easier for human resources departments to make decisions and ensure success in the application of the results.

relativo que cada uno de ellos tienen para la misma (Armstrong & Taylor, 2014; Muchinsky, 2007; Pandey & Leelashree, 2012) y ordenarlos.

Es importante resaltar el concepto de valor relativo, ya que cuando se lleva a cabo un pro-ceso de VP, lo que se pretende conseguir no es conocer el valor absoluto de cada trabajo, sino las diferencias en valor que existen entre ellos; es decir, su valor relativo.

Pero, ¿qué es la VP?, recogiendo las ideas aportadas por los diferentes autores, definimos la VP como *el proceso sistemático, a través del cual se definen y se aplican una serie de pro-cedimientos de análisis y toma de decisiones, que permiten determinar el valor relativo de ca-da trabajo para la organización.*

Por tanto, el proceso de VP es un proceso sistemático y formal (Armstrong & Taylor, 2014; El-Hajji, 2011) dividido en fases, en cada una de las cuales es preciso tomar una serie de decisiones y llevar a cabo un conjunto de acciones muy concretas.

La ordenación o puntuación final se hace en función de criterios definidos previamente (Dogan, Onder, & Demir, 2014; Pereda & Berrocal, 2011), sobre los aspectos que diferencian a unos puestos de otros, con respecto a su importancia para la organización, con el fin de ma-ximizar la objetividad del proceso. En este punto es importante señalar que se valoran los pues-tos de trabajo y no el rendimiento de las personas que los des-empeñan (Beardwell & Claydon, 2010).

***...una de las funciones
que se deben llevar
a cabo dentro de la
gestión de personas
es determinar el valor
que cada trabajo tiene
para la organización...***

2. ¿POR QUÉ ES NECESARIA LA VP? PRINCIPALES APLICACIONES

Históricamente, la VP se ha utilizado como paso previo del tratamiento ordenado, siste-mático y equitativo de los salarios, debido a que ayuda a desarrollar y mantener una estructura salarial equitativa mediante la comparación de las similitudes y las diferencias en el contenido y el valor de los puestos. Por tanto, la VP facilita crear principios claros e imparciales a la hora de definir los salarios de los puestos a nivel interno, hecho que reduce las desigualdades e incon-sistencias existentes, así como explicar a los trabajadores las diferencias en los mismos, mini-mizando los agravios comparativos.

Todo ello redunda en una mejora del clima laboral, al mismo tiempo que asegura que la organización cumple ética y legalmente sus

obligaciones de a igualdad de trabajo, igualdad de retribución (Armstrong, Cummins, Hastings, & Wood, 2003). De esta forma, se puede considerar que, en estos momentos, es el instrumento más fiable disponible para detectar y combatir la discriminación salarial. Pero la utilidad de los procesos de VP, van más allá de los temas salariales, al ser un instrumento muy útil, por ejemplo, para el análisis y diseño organizativo, el diseño de sistemas de clasificación profesional o el establecimiento de planes de carrera (HayGroup / SAP, 2006; Pareda et al., 2014). Bosch (2015) considera que cuando la VP se utiliza con eficacia y se emplea todo su potencial, es una valiosa herramienta que además de su utilización para temas retributivos, permite hacer crecer el talento internamente, optimizar la estructura de la organización e informar de las decisiones estratégicas de negocio.

PALABRAS CLAVE
valoración de puestos;
métodos de valoración
de puestos; método de
la puntuación, clasifica-
ción de puestos,
factores de valoración.

KEY WORDS
job evaluation; job
evaluation methods;
point method,
job classification;
evaluation
factorsDefault Swap.

3. LOS MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Los distintos métodos o sistemas de VP se pueden clasificar en función de la naturaleza del resultado y del sistema de comparación, dando lugar a los cuatro métodos básicos que se presentan en la **tabla 1**. Dentro de estos métodos se pueden englobar las múltiples variantes que se han desarrollado a lo largo de los años.

Tabla 1. **Esquema comparativo de los métodos básicos de valoración de puestos (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).**

		SISTEMA DE COMPARACIÓN	
Naturaleza del resultado		Otros puestos	Escala de medida
	Cualitativo	Jerarquización	Clasificación
	Cuantitativo	Comparación de factores	Puntuación

Los primeros métodos en desarrollarse fueron los globales y cualitativos, cuya finalidad es clasificar jerárquicamente los distintos puestos en función de su importancia para la organización. Estos métodos, aunque son fáciles y rápidos de aplicar y permiten ordenar los puestos según su importancia, no expresan las diferencias de forma cuantitativa. Fundamentalmente, dentro de estos métodos se encuadran el método de la jerarquización y el de clasificación.

Posteriormente, se desarrollaron los métodos analíticos y cuantitativos, nombre que reciben debido al hecho de que se atribuyen valores a los puestos a través del análisis de un conjunto de características, denominados factores. Los factores son características de los puestos que aportan valor a la organización y ayudan a desarrollar su estrategia y alcanzar sus objetivos (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

Por tanto, los factores de valoración representan las diferentes “demandas” que plantean los puestos a sus ocupantes (Gilbert, 2012), para que éstos alcancen los objetivos previamente definidos. Los factores más habituales históricamente han sido: habilidad, responsabilidad, es-fuerzo y condiciones de trabajo (Kutlu, Ekmekçioğlu, & Kahraman, 2013; Landy & Conte, 2010).

Los métodos analíticos permiten ordenar, según su importancia, los distintos puestos de la organización y conocer las diferencias existentes entre el valor de los mismos. Dentro de estos métodos se incluyen el de la puntuación y el de comparación de factores.

La decisión de elegir un sistema u otro estará mediatizada por los objetivos que se persigan con el programa de valoración, las características concretas de la organización y la posibilidad de ser aplicado de forma imparcial a todos los puestos (Armstrong, 2007).

En la actualidad, aunque todavía hay empresas que utilizan el método de la jerarquización y el de la clasificación (WorldatWork, 2013; 2015), los métodos analíticos han sido los más utilizados a lo largo de la historia y prácticamente los únicos empleados en la actualidad (Arms-trong et al., 2003).

Con respecto a los métodos de VP, uno de los aspectos más debatidos es el relativo a la necesidad de decidir si se va a utilizar un sistema comercial, prediseñado y aplicable a cualquier tipo de organización; diseñar uno a la medida de las características y necesidades específicas de la organización; o utilizar uno híbrido, adaptando un sistema comercial o uno procedente de otra organización.

Los sistemas comerciales, han sido desarrollados, fundamentalmente, por asociaciones empresariales o consultoras especializadas, con la finalidad de que puedan ser utilizados por distintos tipos de organizaciones y para todo tipo de puestos (e.g., Hay Group (Sistema Hay o de Escalas y Perfiles), Mercer Human Resource Consulting (IPE, International Position Evaluation), Watson Wyatt (GGS Global Grading System)). La mayor parte de estos sistemas permiten ser adaptados, en cierta medida, a las características y necesidades es-



pecíficas de la organización cliente.

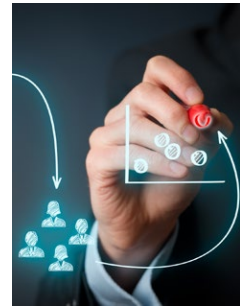
No se pueden negar las ventajas de utilizar sistemas comerciales, ya que evitan una de las fases más complejas del diseño de sistemas propios como es identificar, definir y ponderar los factores de valoración, lo que supone un considerable ahorro de tiempo y esfuerzo, así como poder comparar los resultados de una determinada organización con los obtenidos por otras de similares características en las que haya sido aplicado el mismo sistema.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada organización es distinta, aunque pertenezcan al mismo sector, se encuentren en la misma área geográfica e incluso tengan una misma cuota de mercado, cada una tiene su propia cultura y valores y estos aspectos únicos van a influir en las exigencias y especificaciones de los trabajos, así como en la importancia relativa de los mismos.

Debido a la controversia, los métodos elegidos para este estudio fueron:

- *El método de la puntuación*, diseñado inicialmente por Merrill R. Lott en 1925, puede decirse que es el método de valoración más utilizado (Kilgour, 2008), por organizaciones tanto públicas como privadas y para todo tipo de trabajos. Dentro de la subjetividad que todos los métodos tienen, es considerado el más objetivo y fiable (Kahya, 2006) y se adapta fácilmente a las características de cada organización. Sin embargo, es un método costoso en cuanto al tiempo y esfuerzos requeridos para su diseño e implementación, destacando como principales dificultades la elección y definición de los factores y la ponderación de los mismos.
- *Sistema Hay o de escalas y perfiles*. Fue creado por Edgard N. a principios de la década de 1950. En la actualidad, a través de la firma de consultoría Hay Group es el sistema de VP comercial quizás más ampliamente difundido en las organizaciones (Milkovich et al., 2014; Pandey & Leelashree, 2012). Utiliza una metodología basada en el método de la comparación de factores y el de la puntuación.

Este sistema utiliza tres factores básicos, los cuales se operativizan a través de ocho subfactores: *competencia* (competencia especializada / técnica; competencia en planificación, organización e integración; y, competencia en comunicación e influencia); *solución de problemas* (marco de referencia y complejidad de las situaciones); y *responsabilidad* (libertad para actuar, na-





turalidad del impacto y magnitud).

El sistema Hay además de presentar las ventajas de los métodos comerciales y las derivadas de su amplia difusión, también plantea algunos inconvenientes, entre los que destacan: su complejidad a la hora de aplicarlo, por lo que se requiere un profundo conocimiento de la metodología; y su escasa flexibilidad para adaptarse a las necesidades de las organizaciones al utilizar de forma preestablecida los mismos factores y tablas de valoración.

- *Método DEPYET*, elaborado por Fernández-Ríos y Giménez a partir del año 1981 en la Universidad Autónoma de Madrid, está basado en el método de la puntuación y diseñado a partir de la investigación científica desarrollada por McCormick y colaboradores a lo largo de cincuenta años (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

El método consta de un total de 13 factores divididos en 44 subfactores, considerando sus autores que a través de ellos se recogen todos los que se han identificado en la investigación científica como relevantes para la medida y valoración del trabajo. Está diseñado para poder ser aplicado a cualquier trabajo, de cualquier organización y sector de actividad, y plantea la posibilidad de aplicar todos los factores y subfactores o poder elegir los más adecuados para la organización concreta. El método aporta la definición de los factores, subfactores, los niveles de cada uno y sus pesos.

Dentro de este marco, el objetivo general de este estudio es comparar los resultados obtenidos al aplicar los tres sistemas de valoración, que emplean metodologías distintas, a una misma muestra de puestos, y de esta forma, poder comprobar si existen diferencias a la hora de clasificar y ordenar los puestos.

4. DISEÑO DEL ESTUDIO

Los sistemas de valoración fueron aplicados en dos ayuntamientos, uno de la Comunidad Autónoma de Madrid y otro de la Comunidad de Castilla – La Mancha, los cuales a partir de estos momentos denominaremos organización A y organización B. Se valoraron un total de 66 y 51 trabajos, respectivamente. En la **tabla 2** se presenta la distribución de la muestra en función de los grupos profesionales para personal funcionario (A1, A2, C1, C2 y Agrupación Profesional), y

para el personal laboral (1, 2, 3, 4, 5), y sus equivalencias entre ambas agrupaciones.

Tabla 2. Distribución de la muestra por grupos profesionales.

TIPO DE GRUPO	ORGANIZACIÓN A		ORGANIZACIÓN B	
	N	%	N	%
A1 – Grupo 1	15	22.4	5	9.8
A2 – Grupo 2	11	16.4	10	19.6
C1 – Grupo 3	14	20.9	9	17.6
C2 – Grupo 4	19	28.4	15	29.4
Agrupación profesional y Grupo 5	8	11.9	12	23.5
Total	67	100.0	51	100.0

Los tres métodos de valoración aplicados, fueron:

- *El método de la puntuación*, que fue diseñado ad hoc. Se definieron cinco factores generales y 14 subfactores (ver **tabla 3**). Aunque los factores definidos en ambas organizaciones eran similares, no eran iguales, ya que se buscó que cada uno de los sistemas se adaptara a las características particulares de cada una. Los niveles definidos para cada subfactor oscilan entre tres y seis, y el tipo de progresión de los pesos elegida fue la aritmética.

Tabla 3. Factores generales y subfactores.

ORGANIZACIÓN A	ORGANIZACIÓN B
Profesional: – Factor I: formación académica. – Factor II: conocimientos específicos. – Factor III: experiencia previa. – Factor IV: tiempo de adaptación.	Profesional: – Factor I: formación académica. – Factor II: conocimientos específicos. – Factor III: experiencia previa. – Factor IV: tiempo de adaptación.
Responsabilidad: – Factor V: responsabilidad orgánica. – Factor VI: responsabilidad por erro-res.	Responsabilidad: – Factor V: responsabilidad por man-do. – Factor VI: responsabilidad económi-ca. – Factor VII: responsabilidad por erro-res.
Iniciativa: – Factor VII: autonomía. – Factor VIII: solución de problemas. – Factor IX: toma de decisiones.	Iniciativa: – Factor VIII: autonomía. – Factor IX: solución de problemas.

Relaciones: – Factor X: relaciones internas. – Factor XI: relaciones externas.	Relaciones: – Factor X: relaciones internas. – Factor XI: relaciones externas.
Condiciones de trabajo: – Factor XII: condiciones ambientales. – Factor XIII: esfuerzo físico. – Factor XIV: riesgos.	Condiciones de trabajo: – Factor XII: condiciones ambientales. – Factor XIII: esfuerzo físico. – Factor XIV: riesgos.

- *Sistema Hay o de escalas y perfiles.* Para el desarrollo de este estudio, se utilizaron además de los tres factores básicos (competencia, solución de problemas y responsabilidad), el factor de *condiciones de trabajo* (esfuerzo físico y condiciones físicas), si bien en España no se suele aplicar, sí se hace en países como Canadá o Gran Bretaña. Debido a las características de las dos organizaciones, y para poder ser aplicado, se optó en el subfactor de *impacto del puesto* incluido en el factor de responsabilidad, por la escala no cuantificada. Para la VP se utilizó la definición de los factores, subfactores y tablas de valoración del 2009.
- *Método DEPYET.* En concreto, se eligieron un total de ocho factores, los cuales se valoraron a través de 27 subfactores: *fuentes de información* (información utilizada por el trabajador, actividades estimativas); *procesos mentales* (toma de decisiones, razonamientos, planificación o programación, análisis y síntesis); *formación y experiencia* (educación formal, experiencia, formación específica previa y actualización de conocimientos); *acciones/operaciones* (equipos y herramientas utilizadas, precisión, naturaleza del trabajo, actividades manuales, esfuerzo físico y posturas corporales); *relaciones con otras personas* (comunicación oral y relaciones personales); *supervisión* (supervisión y supervisión de supervisores); *contexto del puesto* (condiciones físicas, demandas del puesto, estructuración y supervisión requerida); y *responsabilidad* (responsabilidad sobre la seguridad e impacto de las decisiones).

El método de la puntuación fue el elegido por las dos organizaciones para realizar la VP y fue aplicado por un comité de valoración creado a tal efecto. El sistema Hay y el método DEYPET fueron aplicados por un grupo de expertos con el fin de desarrollar el presente estudio y las adaptaciones de ambos métodos se hicieron de acuerdo a las recomendaciones realizadas por sus propietarios.

5. RESULTADOS

Con el fin de conocer el grado de relación entre los resultados obtenidos con los tres métodos de valoración, se calcularon las correlaciones de Pearson (r) entre las puntuaciones obtenidas a través de cada uno de los tres métodos (tabla 4).

Tabla 4. Correlaciones de Pearson entre los tres métodos.

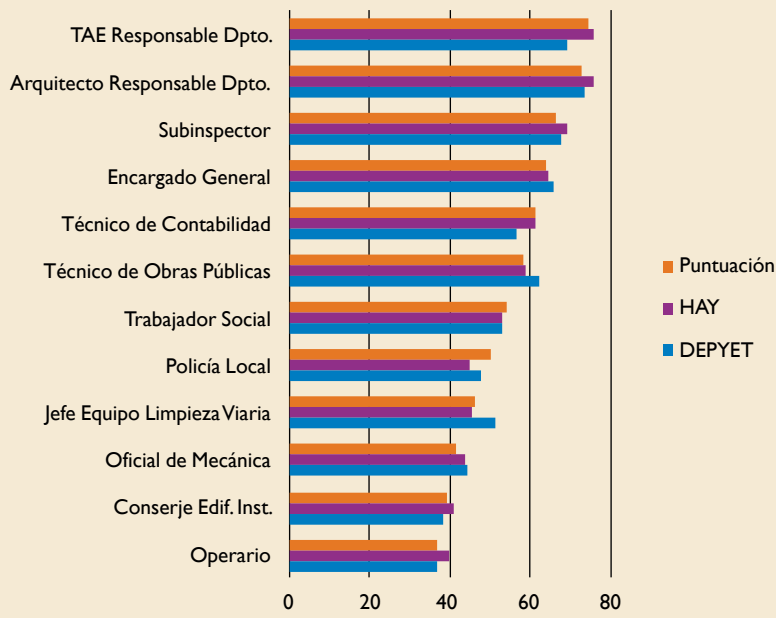
	ORGANIZACIÓN A			ORGANIZACIÓN B		
	M. Puntuación	S. HAY	M. DEPYET	M. Puntuación	S. HAY	M. DEPYET
Método Puntuación	I			I		
Sistema Hay	.95**	I		.97**	I	
Método DEPYET	.98**	.97**	I	.97**	.95**	I

En la **tabla 4** se observan correlaciones muy elevadas entre los tres métodos (superiores a .95 en todos los casos), lo que indica que existe un alto grado de relación entre las valoraciones proporcionadas por cada sistema.

Asimismo, se comprobó, a través de la W de Kendall, que los tres métodos clasificaban y ordenaban los puestos de forma muy similar ($W = .99$, $p < .001$, en la organización A y $W = .963$, $p < .001$, en la organización B), encontrándose un alto acuerdo interjueces (entendido en nuestro caso como el grado de concordancia entre el orden de cada puesto obtenido a partir de cada uno de los tres métodos de valoración), dado que el valor de W es prácticamente 1. El resultado obtenido pone de manifiesto que el orden de los puestos es prácticamente el mismo utilizando cualesquiera de los tres métodos, lo que indica que la utilización de un método u otro no afectaría a los resultados finales.

Con el fin de visualizar los resultados obtenidos con cada uno de los métodos se procedió a su representación gráfica. Dado que la escala de cada uno de los métodos es distinta, con el fin de poder realizar comparaciones, se han transformado las puntuaciones directas en puntuaciones T (puntuaciones típicas derivadas con $\bar{x} = 50$ y $S_{\bar{x}} = 10$). En la **figura 1**, se muestran los resultados obtenidos para una muestra de puestos de la organización B, debido a que los resultados son muy similares para el resto de puestos y los de la organización A.

Figura 1. Puntuaciones totales obtenidas por los puestos en los tres métodos.



Por otra parte, para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos, se procedió a clasificar el orden de los trabajos proporcionados por cada método (el orden obtenido por cada puesto –según su puntuación- dentro del total) en cuatro niveles: N1, N2, N3 y N4. Debido a que los resultados obtenidos en ambas organizaciones son muy parecidos, a modo de ejemplo, se presentan los correspondientes a la organización B.

En la **tabla 5**, se incluye el nivel en el que estaría clasificado cada uno de los puestos y el orden obtenido por cada uno de ellos.

Tabla 5. Orden de los puestos y nivel de referencia en los tres métodos.

PUESTO	NIVEL M. PUNTUA-CIÓN	ORDEN M. PUNTUACIÓN	NIVEL M. HAY	ORDEN M. HAY	NIVEL M. DEPYET	ORDEN M. DEPYET
TAE Responsable Dpto.	L4	1	L4	1	L4	2
Arquitecto Responsable Dpto.	L4	2	L4	1	L4	1
Responsable de Gestión de RRHH	L4	3	L4	4	L4	4
Adjunto a Secretaría	L4	4	L4	5	L4	6
Subinspector	L4	5	L4	3	L4	3
Encargado General	L4	6	L4	6	L4	5
Arquitecto	L4	7	L4	7	L4	7
Técnico de Contabilidad	L4	8	L4	8	L4	12
Técnico Informática	L4	9	L4	9	L4	10
Técnico de Obras Públicas	L4	10	L4	11	L4	8
Técnico de Urbanismo	L4	10	L4	11	L4	8
Bibliotecario	L4	12	L4	10	L4	11
Técnico de Cultura	L4	13	L4	13	L4	13
Trabajador Social	L3	14	L3	14	L3	16
Oficial Policía Local	L3	15	L3	16	L3	14
Recaudador Agente Ejecutivo	L3	16	L3	19	L3	22
Jefe Equipo Vías y Obras	L3	17	L3	17	L3	15
Encargado Jardinería	L3	18	L3	17	L3	17
Policía Local	L3	19	L2	27	L3	23
Jefe de Mecánica	L3	20	L3	25	L3	19
Técnico Responsable del Padrón	L3	21	L3	15	L3	24
Administrativo (Con superv. Org.)	L3	22	L3	23	L3	26
Jefe Equipo Electricidad	L3	23	L3	20	L3	17
Jefe Equipo Fontanería	L3	23	L3	20	L3	20
Responsable de Compras	L3	25	L3	23	L2	31
Delineante	L3	26	L3	26	L3	25
Administrativo	L3	26	L2	28	L2	31
Técnico de Juventud	L3	26	L2	28	L2	33
Técnico Auxiliar de Biblioteca	L3	26	L2	28	L2	35
Jefe Equipo Limpieza Viaria	L2	30	L3	22	L3	21
Aux. Urbanismo	L2	31	L2	36	L2	36
Oficial Jardinería	L2	32	L2	31	L2	27
Oficial Albañilería	L2	32	L2	31	L2	28
Oficial Fontanería	L2	32	L2	31	L2	28
Aux. Administrativo	L2	35	L2	37	L2	37
Aux. Asistencia Social	L2	35	L2	37	L2	37

PUESTO	NIVEL M. PUNTUA-CIÓN	ORDEN M. PUNTUACIÓN	NIVEL M. HAY	ORDEN M. HAY	NIVEL M. DEPYET	ORDEN M. DEPYET
Aux. de Biblioteca	L2	35	L2	37	L2	37
Aux. de RRHH	L2	35	L2	37	L2	37
Oficial Electricidad	L2	39	L2	31	L2	30
Oficial de Mecánica	L1	40	L2	31	L2	34
Conductor	L1	41	L1	41	L1	41
Ayudante (Mecánica)	L1	42	L1	46	L1	42
Conserje Edif. Inst. (Alcaldía)	L1	42	L1	41	L1	43
Conserje Edif. Inst. (Cultura)	L1	42	L1	41	L1	43
Conserje Edif. Inst.	L1	42	L1	41	L1	43
Conserje Edif. Inst. (Deportes)	L1	42	L1	41	L1	43
Operario (Cond.V. Especiales)	L1	42	L1	47	L1	48
Ayudante	L1	48	L1	47	L1	47
Operario (Cond.V. Ligeros)	L1	48	L1	50	L1	48
Operario	L1	50	L1	51	L1	51
Operario (Barredora)	L1	51	L1	49	L1	50

En la **tabla 5** se puede comprobar que la agrupación de los trabajos y los órdenes en los tres métodos es muy similar, encontrándose las principales diferencias en los extremos de los distintos niveles, los cuales dependiendo del método son asignados en uno u otro nivel. Si se analiza los resultados por niveles, se observa que en el tercer nivel se produce alguna variación, como es el caso del puesto de policía local, que en el sistema Hay se incluye en el nivel dos y en los otros dos métodos en el tercero, una posible explicación puede estar en el menor peso que se otorga a las condiciones de trabajo en el sistema Hay frente a los otros dos. También se observan diferencias en el puesto de responsable de compras, que el método DEPYET lo encuadra en un nivel inferior a los otros dos métodos, esto puede ser debido a que en el método DEPYET no está incluido el factor de responsabilidad económica y en los otros dos métodos sí. Asimismo, se producen diferencias en los trabajos de técnico auxiliar de biblioteca, técnico de juventud y administrativo, incluidos en el nivel tres por el método de la puntuación y en el dos por el sistema Hay y el método DEPYET, estos trabajos están en el extremo del nivel, y cuando se analizan las puntuaciones se observa que las diferencias en las mismas son mínimas, por lo que una pequeña diferencia en

puntos puede hacer que un trabajo esté en un nivel o en otro. Con relación a los niveles uno y dos las diferencias son también mínimas entre los tres métodos, y únicamente se producen cambios en los extremos.

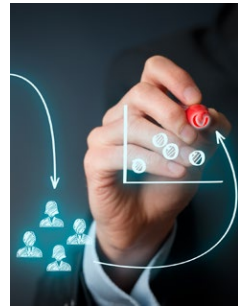
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este estudio era obtener evidencia empírica respecto a las posibles diferencias a la hora de clasificar y ordenar los trabajos en función del método de valoración utilizado. Tras el análisis de los resultados obtenidos, se ha podido comprobar que los tres métodos clasifican y ordenan los puestos de forma muy similar en las dos organizaciones en las que se han aplicado, resultados que están en línea con los hallados en otros estudios (e.g., School & Cooper, 1991; Snelgar, 1983).

Si se tiene en cuenta que el método de la puntuación se diseñó ad hoc para las dos organizaciones y el sistema Hay y DEPYET son métodos prediseñados, que cada uno de los métodos incluye un número distinto de factores y subfactores, emplean escalas y pesos distintos, etc., los resultados obtenidos estarían indicando que la decisión técnica sobre qué método, en general, es más adecuado, no sería clave dentro del proceso de VP. La razón es que independientemente del método utilizado, los resultados encontrados a través de cada uno de ellos han sido similares.

Sin embargo, si se profundiza en los resultados se comprueba cómo dependiendo de los factores incluidos en cada método o de los pesos otorgados a los mismos, pueden cambiar los niveles en los que se clasifican los trabajos, produciéndose la mayor variación en aquellos que se sitúan en los extremos, aspecto muy importante en el caso de que la clasificación se vaya a utilizar, por ejemplo, con fines retributivos, ya que implicaría que un puesto estuviera en uno u otro nivel con las implicaciones que tiene.

Por ello, desde nuestro punto de vista, y teniendo en cuenta que el éxito del proceso de valoración se mide por la aplicabilidad y aceptación de sus resultados, a la hora de diseñar un sistema personalizado o elegir un sistema prediseñado, habrá que hacerlo en función de las características particulares de la organización y de los objetivos perseguidos, además de tener en cuenta las demandas que pueden tener los distintos colectivos que se verán afectados por los resultados e implicarles en el proceso, si realmente se quiere



conseguir la aceptación de los mis-mos (Lehto & Landry, 2013; Milkovich et al., 2014).

Por tanto, teniendo en cuenta los resultados de este estudio, se deberá elegir el “mejor” sistema, entendiendo por mejor, el más adecuado, para cada organización, y que en mayor medida se adapte a los objetivos, cultura y valores de la misma y que haya sido consensuado con los colectivos que se verán afectados por los resultados, de otra forma es posible que éstos no se pongan en práctica, lo que supondría un fracaso (Armstrong, 2007). Es importante tener en cuenta que las razones del fracaso, no tienen por qué ser debidas a deficiencias técnicas o metodológicas, sino a realidades políticas y administrativas de cada organización, máxime considerando el alto desafío al que se enfrentan actualmente (e.g., automatización, flexibilidad, virtualización, etc.) y en que procedimientos de organización del trabajo como la VP pueden constituir un factor clave para su funcionamiento eficaz y que, por ende, requiere de una actualización permanente y puesta a prueba de sus resultados.

Como limitaciones del estudio, puede citarse que la muestra pertenece a la Administración Local, en concreto ayuntamientos, lo que dificulta la generalización de resultados a otros contextos, lo que de alguna forma también abre la posibilidad de replicar estudios similares en otras organizaciones privadas o públicas.

Debido a la importancia que para la valoración y clasificaciones de los puestos tiene la elección de los factores y que el enfoque de competencias se está utilizando en las distintas áreas de actuación de la gestión de personas (selección, formación, evaluación del desempeño, etc.) pero no en el campo de la VP, salvo alguna excepción, consideramos que integrar la VP en el modelo de competencias de la organización permitiría asegurar que los utilizados reflejen realmente los objetivos, cultura y valores de la misma y; por tanto, determinar el verdadero valor de los puestos. Asimismo, facilitaría la aplicación del enfoque de competencias a las retribuciones en sus dos ejes principales; esto es, a nivel de puesto en función de las exigencias que plantea a sus ocupantes y a nivel de la persona que lo desempeña, en función de sus contribuciones individuales. Por tanto, líneas de investigación futuras podrían centrarse en profundizar las relaciones existentes entre los factores de valoración y las competencias requeridas para el correcto desempeño del trabajo.



Junto con la implicación práctica expuesta, y atendiendo a los hallazgos específicos del estudio, podemos recomendar que la elección del método de valoración no debe sustentarse solo en el análisis de sus resultados generales, toda vez que son muy similares, sino más bien en la extensión de sus factores (como se refleja en las leves diferencias detectadas entre métodos cuando se clasifican los trabajos) y en el potencial que tienen para adaptarse a cada realidad organizativa, cuyo futuro más cercano se encuentra en su integración efectiva con el modelo de competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, M. (2007). "A handbook of employee reward management and practice". London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). "Job evaluation: A guide to achieving equal pay". London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). "Armstrong's handbook of human resource management practice" (13th ed.). London: Kogan Page.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). "Human resource management: A contemporary approach" (6th ed.). London: Pearson Education.
- Bosch, T. (2015). "Job evaluation revolution". *Journal of Compensation and Benefits*, 31(3), 33.
- Dogan, A., Onder, E., & Demir, R. (2014). "Assessment of turkish HR professionals on determining the importance of factors in point factor as a method of job evaluation". *European Journal of Business and Management*, 6(29), 1-13.
- El-Hajji, M. A. (2011). "What job evaluation is not: Dispelling the doubt". *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), 131-136.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. C. (1997). "Valoración de puestos de trabajo: Fundamentos, métodos y ejercicios". Madrid: Díaz de Santos.
- Gilbert, K. (2012). "Promises and practices: Job evaluation and equal pay forty years on!". *Industrial Relations Journal*, 43(2), 137-151. doi:10.1111/j.1468-2338.2012.00665.x
- HayGroup / SAP (2006). "Factbook recursos humanos" (5th ed.). Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.
- Jiménez, D. P. (2011). "Manual de recursos humanos" (2nd ed.). Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Kahya, E. (2006). "Revising the metal industry job evaluation system for blue-collar jobs". *Compensation and Benefits Review*, 38(6), 49-63. doi:10.1177/0886368706292541
- Kilgour, J. G. (2008). "Job evaluation revisited: The point factor method". *Compensation & Benefits Review*, 40(July / August), 37-46. doi:10.1177/0886368708320563
- Kutlu, A. C., Ekmekcioglu, M., & Kahraman, C. (2013). "A fuzzy multi-criteria approach to point-factor method for job evaluation". *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 25(3), 659-671. doi:10.3233/IFS-120673
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2010). "Work in the 21st century" (3rd ed.). Massachusetts: John Wiley & Son.



Lehto, M. R. & Landry, S. J. (2013). "Introduction to human factors and ergonomics for engineers" (2nd ed.). Boca Ratón, FL: Crc Press.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). "Compensation" (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Muchinsky, P. M. (2007). "Psicología aplicada al trabajo" (8th ed.). Madrid: Paraninfo-Thomson.

Pandey, J. & Leelashree, M. (2012). "A study on job evaluation-point factor analysis in sme's". *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 2(5), 178-239.

Pereda, S. & Berrocal, F. (2011). "Dirección y gestión de recursos humanos por competencias". Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. A. (2014). "Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos". Madrid: Síntesis.

Scholl, R. W. & Cooper, E. (1991). "The use of job evaluation to eliminate gender based pay differentials". *Public Personnel Management*, 20(1), 1-18. doi:10.1177/009102609102000101

Snelgar, R. J. (1983). "The comparability of job evaluation methods in supplying approximately similar classifications in rating one job series". *Personnel Psychology*, 36(2), 371-380. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb01444.x

WorldatWork. (2013). "Job evaluation and market pricing practices". Retrieved from <http://www.w.worldatwork.org/waw/adimLink?id=74254orlдат>

WorldatWork. (2015). "Job evaluation and market pricing practices". Retrieved from <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-job-evaluation-and-market-pricing-2015.pdf>

NOTAS

1. **Autora de contacto:** Dpto. de Ps. Social, del Trabajo y Diferencial; Facultad de Psicología. Campus de Somosaguas; Universidad Complutense de Madrid; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); ESPAÑA

