



Artículo

Sentimiento del inversor, selecciones nacionales de fútbol y su influencia sobre sus índices nacionales[☆]



Raúl Gómez Martínez y Camilo Prado Román*

Departamento de Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 20 de febrero de 2013

Aceptado el 17 de febrero de 2014

On-line el 13 de abril de 2014

Códigos JEL:

G11

G14

Palabras clave:

Aversión al riesgo

Deportes

Fútbol

Índice financiero

Sentimiento del inversor

JEL classification:

G11

G14

Keywords:

Risk aversion

Sports

Football

Financial index

Investor behavior

R E S U M E N

La toma de decisiones del inversor suele estar basada en un análisis previo, aunque su estado de ánimo puede estar afectado por múltiples motivos. El objetivo de este trabajo es analizar si el efecto de los resultados deportivos de las selecciones de fútbol nacionales influye en la evolución de sus índices bursátiles nacionales. Para ello se ha realizado un análisis estadístico de las sesiones bursátiles siguientes a un partido de fútbol del equipo nacional, medida su rentabilidad a través de la tasa de variación de la sesión y tasa de variación intradía, con la particularidad de que el equipo haya ganado un mundial de fútbol.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Investor behavior, national football teams and its influence over national stock index

A B S T R A C T

Investor decision-making is often based on a previous analysis, but their mood can be affected by many reasons. The aim of this paper is to analyze if the effect of the results of the national soccer teams influences the outcome of their national stock indexes. This is a statistical analysis of the trading sessions following a football match of the national team. Their profitability is measured through the variation rate of the session and intraday variation rate. This national football team has won a World Cup.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Introducción

La Selección Española de Fútbol se ha proclamado recientemente campeona de Europa, haciendo historia al ser la primera selección nacional capaz de ganar en 4 años Eurocopa, Mundial y Eurocopa. Estos éxitos deportivos provocaron la exaltación a nivel

nacional y millones de personas salieron a las calles felices para celebrar el triunfo. La pregunta que planteamos en este estudio es: ¿esta felicidad provocada por los éxitos de las selecciones nacionales deja sentirse (tiene su influencia) en los mercados financieros?

La toma de decisiones de inversión suele estar basada en un análisis previo sea este de tipo fundamental o técnico, pero como en cualquier otra toma de decisiones, esta está condicionada por factores que en ocasiones trascienden del ámbito económico o financiero, llegando al plano anímico o personal. La prospect theory (Kahneman y Tversky, 1979) explica por qué los individuos toman decisiones, en entornos de incertidumbre, cómo deciden entre alternativas que involucran riesgo, que se apartan de los principios

[☆] Una versión de este trabajo fue presentada como ponencia en el XXI Congreso Internacional de AEDEM celebrado en Budapest (Hungría).

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: cpradoroman@gmail.com (C. Prado Román).

básicos de la probabilidad, denominados atajos heurísticos. Para ello, Kahneman con Tversky y otros, establecieron una base cognitiva para errores comunes de humanos utilizando la heurística y los prejuicios (Kahneman y Tversky, 1972, 1973; Kahneman, Slovic y Tversky, 1982; Tversky y Kahneman, 1973, 1974).

Estas propuestas han hecho reflexionar a muchos investigadores, sin embargo también han recibido críticas (Gigerenzer, 1996; Cosmides y Rollby, 1996; entre otros) que señalan que algunas elecciones exigen opinar sobre probabilidades difícilmente calculable, y esto provoca que los sujetos se equivoquen, puesto que el problema se encuentra en el enunciado en términos de frecuencia, demostrando que la manera de razonar de los que se equivocan no es ilógica. También, entre otros, Malkiel (2003, 2012), defensor de la hipótesis del mercado eficiente, sostiene que los precios de los valores negociados públicamente reflejan toda la información disponible en el mercado y analiza la forma de pensar de los profesionales al invertir en bolsa.

El estado de ánimo de los inversores ha sido estudiado desde diferentes puntos de vista, y este puede estar afectado por múltiples motivos. Numerosos estudios analizan los patrones estacionales y su relación con el estado de ánimo del inversor, como el efecto «vender en mayo» en la compraventa de valores y su impacto en la actividad inversora (Bouman y Jacobsen, 2002), como el «efecto enero» en la capacidad de predicción del comportamiento de la bolsa para el resto del año (Seyhun, 1988; Al-Khali, 2001; Asteriou y George, 2006; Haug y Hirschey, 2006; y Kim, 2006). Otros como, por ejemplo, Yuan, Zheng y Zhu (2006) relacionan los rendimientos de los mercados financieros con las fases lunares.

Si aceptamos que el estado de ánimo de los inversores afecta a los mercados financieros, el cambio del estado de ánimo puede venir influido por los resultados deportivos, entre otros. Numerosos autores analizaron este efecto, del cambio del estado de ánimo y su influencia en los mercados, en diferentes deportes: en fútbol, cricket, rugby y baloncesto (Edmans, García y Norli, 2007), en la NFL americana (Chang, Chen, Chou y Lin, 2012), en el fútbol (Ashton, Gerrard y Hudson, 2003, 2011; Berument, Ceylan y Gozpinar, 2006; Klein, Zwergel y Fock, 2009; Kaplanski y Levy, 2010a; Demirhan, 2013), en el rugby (Boyle y Walter, 2003) o en el cricket (Mishra y Smyth, 2010).

En este trabajo de investigación se pretende llenar un hueco dentro de este tipo de investigaciones, al realizar un estudio sobre el efecto de los resultados de las selecciones de fútbol nacionales sobre la evolución de los mercados financieros nacionales. Para ello hemos seleccionado los resultados deportivos de fútbol de los países cuyo equipo nacional haya sido alguna vez ganador de la Copa del Mundo de Fútbol, para el periodo comprendido desde enero de 1992 hasta julio de 2012. Realizaremos un análisis estadístico de las sesiones bursátiles siguientes a un partido de fútbol del equipo nacional, medida su rentabilidad a través de la tasa de variación de la sesión y tasa de variación intradía (VAR-INT). Si los inversores están más contentos tras una victoria de su selección nacional serán menos adversos al riesgo y deberían comprar acciones presionando al alza las cotizaciones de los valores nacionales.

La estructura del trabajo es la siguiente, en un primer momento se realizará una revisión de la literatura y se plantearán las hipótesis a contrastar, después se realizará una explicación tanto de la muestra como de la metodología empleada para el análisis, para proseguir con los resultados obtenidos y terminar con la discusión y conclusiones.

Revisión de la literatura

Es un hecho que el estado de ánimo de los inversores está afectado por diferentes motivos. Desde que Kahneman y Tversky (1979) desarrollaron la prospect theory, que explica por qué los individuos

toman decisiones, en entornos de incertidumbre, que se apartan de los principios básicos de la probabilidad, denominados atajos heurísticos, son muchos los autores que estudian si el estado de ánimo de los inversores afecta a la evolución de los mercados financieros.

Harding y He (2011) analizaron si el estado de ánimo de los inversores afecta a las decisiones de inversión, realizando un ejercicio experimental. En dicho ejercicio los participantes fueron asignados al azar en 3 grupos a los que se les entregaban documentos que podrían inducir cambios en su estado de ánimo. Después de la manipulación del estado de ánimo, los participantes realizaron 3 operaciones de inversión. Los resultados basados en las operaciones realizadas ponen de manifiesto que los inversores inducidos en un estado de ánimo positivo son cada vez menos adversos al riesgo que los inversores inducidos en un estado de ánimo negativo. La evidencia encontrada por estos autores muestra que los cambios en el estado de ánimo de los inversores modifican la aversión al riesgo de los mismos, y por lo tanto a sus decisiones de inversión. Estos resultados establecen una relación causal desde el estado de ánimo de los inversores hacia el rendimiento de las acciones. En esta línea, Daniel, Hirshleifer y Subrahmanyam (1998) llevan a cabo un estudio sobre la relación entre la psicología del inversor y el mercado de valores analizando reacciones poco y muy exageradas en los mercados. Gervais y Odean (2001) analizan los peligros de la naturaleza humana para los inversores, llegando a la conclusión de que los inversores con éxito tenderán a tener tanto un exceso de confianza como una gran fortuna, y los inversores que sufren de un exceso de confianza pueden llegar a tener una influencia desproporcionada sobre los mercados, puesto que estos pueden dañar su propia prosperidad financiera.

Como indicamos, numerosos autores analizan los patrones estacionales y su influencia en el sentimiento inversor, como el efecto «vender en mayo» en la compraventa de valores y su impacto en la actividad inversora (Bouman y Jacobsen, 2002); en el estudio estos autores analizan en 37 países los rendimientos obtenidos en el periodo mayo-octubre en comparación con los rendimientos conseguidos en el resto del año. En su análisis observan que el efecto «vender en mayo» está presente en 36 de los 37 países analizados. Los autores justifican esta anomalía al identificar una relación positiva y significativa entre la duración y el momento de las vacaciones, y el impacto de las mismas en la actividad inversora.

Otro patrón estacional frecuentemente reconocido es el «efecto enero» (Seyhun, 1988; Al-Khali, 2001; Asteriou y George, 2006; Haug y Hirschey, 2006; Kim, 2006, entre otros), que consiste en la evidencia de que según el comportamiento de la bolsa en el mes de enero así se comportará el resto del año en función de ciertos factores, como factores legales (en diciembre se suelen hacer las mayores aportaciones a planes de pensiones), las fiestas de fin de año (se acortan las sesiones y se posponen muchas decisiones de inversión para el año siguiente), factores psicológicos (efectuar una inversión en enero permite tener todo el año por delante para enmendar errores si va mal) o factores presupuestarios (las tesorías de los bancos dan dinero a sus traders para que inviertan y el contador se pone a cero en enero). Kim (2006) estudia la incertidumbre sobre el riesgo de la información y su relación con el «efecto enero».

Si seguimos profundizando, encontramos que se han buscado relaciones que van más allá de los efectos del calendario. Se han intentado ligar los sucesos bursátiles con hechos astrológicos. Yuan et al. (2006) investigan la relación entre las fases lunares y el rendimiento de los mercados financieros en 48 países distintos, encontrando que los rendimientos son menores en los días cercanos a la luna llena que los experimentados en los días cercanos a la luna nueva, en una magnitud que oscila entre el 3 y el 5% anual. Hay otros estudios (Hirshleifer y Shumway, 2003) que en la misma línea afirman que las mañanas soleadas son las que de verdad ayudan a los mercados. La rentabilidad anual de las sesiones con cielo

despejado en Nueva York alcanza el 24,8%, mientras que en las jornadas grises apenas llega al 8,7% de media. En otra línea, existen estudios (Gómez-Martínez, 2013) en los cuales se propone una estrategia de inversión basada en el estado de ánimo de los inversores calculada según sus búsquedas en Google.

Si concluimos que el estado de ánimo de los inversores afecta a los mercados financieros, el reto que surge es cómo medir ese estado de ánimo y relacionarlo con los mercados. Darling (1955) proponía medir la confianza en «los negocios» y su relación con los precios del mercado de valores utilizando la relación entre dividendos y beneficios, mientras que Lemmon y Portniaguina (2006) realizaron estudios similares utilizando series temporales procedentes de las encuestas de confianza del consumidor, como medida del optimismo de los inversores. Utilizando los resultados de esta encuesta como variable explicativa encuentran evidencias empíricas que pueden predecir la evolución de las cotizaciones de valores de pequeña y mediana capitalización, así como de valores de baja participación institucional. En esta línea existen investigaciones que encuentran que el optimismo, el miedo y otras emociones de los inversores producen la voluntad de reducir o aumentar el riesgo asumido en sus decisiones económicas y alterar sus expectativas de futuros resultados económicos (entre otros, Hirshleifer, 2001; Hirshleifer y Shumway, 2003; Edmans et al., 2007; Kaplanski y Levy, 2010b).

Con el desarrollo de la tecnología y el boom de las redes sociales experimentado en el siglo XXI, están surgiendo aproximaciones alternativas al uso de encuestas, que se manifiestan en nuevas técnicas y experimentos para estudiar y evaluar el estado de ánimo de los inversores. En esta línea de trabajo, el R-Word Index de The Economist mide el número de artículos publicados en periódicos como Financial Times o The Wall Street Journal, en los que se utiliza la palabra «recesión». Así mismo, Gerow y Keane (2011) estudian la relación entre la frecuencia de uso de diferentes palabras y la evolución de los mercados. Estos autores proponen que cambios en la distribución de la frecuencia con la que se usan determinadas palabras en prensa reflejan los movimientos del mercado de valores. Bollen, Mao y Zeng (2010) y después Bollen y Mao (2011) manifiestan que este principio es el seguido por los gestores del fondo de inversión Derwent Absolute Return Fund Ltd. para establecer sus decisiones de inversión. Gómez-Martínez (2012) utiliza las estadísticas de búsquedas en Google para cuantificar el grado de aversión al riesgo de los inversores. Cuantas más búsquedas realizan los inversores en Google sobre términos como crisis o crash, mayor es la aversión al riesgo de los inversores, observándose caídas en las cotizaciones de los principales índices bursátiles.

Existen otras variables que pueden explicar el estado de ánimo de los inversores, y por tanto la evolución de los mercados, que puede venir influido por los resultados deportivos. Kaplanski y Levy (2010a) analizan el efecto «Copa del Mundo» en la Bolsa de EE. UU. A su juicio, los resultados de fútbol de la Copa del Mundo, para el periodo 1950-2007 obtuvieron un rendimiento promedio durante los días de la Copa del Mundo de +2,58%, frente al +1,21% de todos los días en el mismo periodo. Gray y Gray (1997) utilizan un modelo probit para definir estrategias de inversión en función de resultados deportivos con retornos positivos estadísticamente relevantes para la NFL americana. Krueger y Kennedy (1990) estudiaron el esquema de predicción del mercado de valores a través de la Super Bowl (NFL americana), que afirma que la afiliación al ganador de la Super Bowl predice la dirección del mercado de valores; demostrando que un inversor habría superado claramente el mercado mediante la reacción a los resultados del juego en la Super Bowl. Sin embargo, otros trabajos, como el de Boyle y Walter (2003) no encontraron ninguna evidencia de la relación entre la Selección Nacional de Rugby de Nueva Zelanda y el comportamiento de rendimiento del mercado de valores.

Ashton et al. (2003) realizaron un análisis, mediante el método del caso, de la evolución del índice de bolsa de valores de Londres tras los partidos de la Selección Nacional de Fútbol de Inglaterra, obteniendo una relación estadísticamente significativa. Sin embargo, Klein et al. (2009) argumentan que esas relaciones deben ser analizadas cuidadosamente, puesto que replicaron el estudio detectando algunas inconsistencias en la configuración del estudio del caso obteniendo una relación no estadísticamente significativa. Como respuesta, Ashton et al. (2011) evaluaron esta relación, con un mayor conjunto de datos (1984-2009) y pruebas, teniendo en cuenta valores extremos, y evidenciaron que la relación entre los resultados de la Selección Nacional de Fútbol de Inglaterra y los rendimientos del índice de bolsa de valores de Londres para el periodo 1984-2002, muestra original, es estadísticamente significativa. Sin embargo, para el periodo 2003-2009 el efecto sobre el rendimiento del mercado bursátil pierde fuerza o importancia. Sobre esta base, en el presente trabajo se plantea verificar la siguiente hipótesis.

H1. Los resultados de las selecciones nacionales de fútbol implican un comportamiento atípico en los índices bursátiles locales.

Consideraremos que es válida la hipótesis 1 si se dan al menos 3 de las siguientes 4 subhipótesis:

H1a. La rentabilidad esperada del índice bursátil local es negativa tras una derrota de la selección nacional de fútbol.

H1b. La rentabilidad esperada del índice bursátil local es menor que la media tras una derrota de la selección nacional de fútbol.

H1c. La rentabilidad esperada del índice bursátil local es positiva tras una victoria o empate de la selección nacional de fútbol.

H1d. La rentabilidad esperada del índice bursátil local es mayor que la media tras una victoria o empate de la selección nacional de fútbol.

La relevancia de las derrotas y victorias no es la misma en cada partido, y se debe estudiar el efecto que produce el que gane o pierda en casa o como visitante; así como validar el efecto de disputarse el partido en una fase final (Copa del Mundo, Eurocopa o Copa América). En esta línea, Chang et al. (2012) estudiaron cómo afectaban los resultados de los equipos de fútbol americano de la NFL a los rendimientos en el NASDAQ de las empresas localizadas en áreas geográficas cercanas a la ciudad del equipo, observando que tras una derrota los rendimientos esperados son menores y que el efecto es más sensible dependiendo de lo importante o inesperada que sea la derrota. Concluyen que los resultados del equipo local influyen en el sentimiento del inversor lo que afecta a la rentabilidad de los valores relacionados con la zona. Mishra y Smyth (2010) estudiaron el efecto de los partidos de los equipos indios de cricket sobre el mercado de valores indio, concluyendo que existe una relación asimétrica entre ambos ya que las victorias no tienen relevancia estadística mientras que las derrotas generan movimientos significativos hacia abajo en las bolsas, movimientos que son más acentuados si juega Sachin Tendulkar, el jugador más popular de la India. Edmans et al. (2007) han encontrado una fuerte reacción negativa del mercado de valores a las derrotas de los equipos nacionales de fútbol en un estudio que consideró 49 países y 4 deportes. Berument et al. (2006) realizaron un estudio similar para los principales equipos de la liga turca, concluyendo que las victorias del Besiktas en la Liga de Campeones provocaban incrementos en rendimiento esperado de la Bolsa Turca. Demirhan (2013) estudia si la Selección de Fútbol de Turquía afecta a la rentabilidad del índice de la Bolsa de Valores de Estambul (XU100), mediante un análisis GARCH para el periodo 1988-2011, obteniendo que los triunfos no afectan al rendimiento del índice, mientras que los fracasos tienen un efecto negativo. Sobre la base de estas consideraciones se proponen las siguientes hipótesis de trabajo:

H2. La rentabilidad esperada del índice bursátil local tras una victoria visitante es mayor que tras una victoria local.

H3. La rentabilidad esperada del índice bursátil local tras una derrota local es menor que tras una derrota visitante.

H4. La rentabilidad esperada del índice bursátil local tras una victoria en una fase final es mayor que tras cualquier otra victoria.

H5. La rentabilidad esperada del índice bursátil local tras una derrota en una fase final es menor que tras cualquier otra derrota.

Metodología

La metodología utilizada para realizar el estudio sobre el efecto de los resultados de las selecciones de fútbol nacionales en la evolución de los mercados financieros nacionales es un análisis estadístico de las sesiones bursátiles siguientes a un partido de fútbol del equipo nacional, medida su rentabilidad a través de la tasa de variación de la sesión y VAR-INT. Si los inversores están más contentos tras una victoria de su selección nacional serán menos adversos al riesgo y deberían comprar acciones presionando al alza las cotizaciones de los valores nacionales. Analizaremos por tanto la rentabilidad de los índices locales en la sesión posterior a un partido de la selección nacional. Si el partido se jugó en miércoles tomaremos la sesión del jueves y si el partido se jugó durante el fin de semana tomaremos la rentabilidad del lunes, pasando al día siguiente si hubiese algún festivo.

La rentabilidad de la sesión del índice local la calculamos de 2 maneras alternativas. La primera es la tasa de variación de la sesión, utilizando la cotización de cierre de la sesión comparada con el cierre de la sesión anterior:

$$\text{Var} = (\text{close}_t - \text{close}_{t-1}) / \text{close}_{t-1} \quad (I)$$

Donde:

- Var: Es la tasa de variación de la sesión del Ibex 35 con respecto al cierre de la sesión anterior.
- Close_t: Es la cotización de cierre de la sesión «t», la posterior al partido de la selección.
- Close_{t-1}: Es la cotización de cierre de la sesión anterior a «t».

Alternativamente proponemos el análisis calculando la variación con respecto a la cotización de apertura en lugar de la cotización del cierre de la sesión anterior, la VAR-INT. Esta rentabilidad puede ser indicativa de cómo el sentimiento inversor, positivo o negativo, se deja sentir a lo largo de la sesión eliminando el hueco en la cotización.

$$\text{Var Int} = (\text{close}_t - \text{open}_t) / \text{open}_t \quad (II)$$

Donde:

- Var Int: Es la tasa de variación de la sesión del Ibex 35 con respecto a la cotización de apertura.
- Close_t: Es la cotización de cierre de la sesión «t», la posterior al partido de la selección.
- Open_t: Es la primera cotización marcada en la sesión «t».

Para validar las hipótesis 1a, 1b, 1c y 1d, calcularemos rentabilidades promedio y acumuladas con ambas tasas de variación, agrupando las observaciones según los resultados, primero a un nivel agregado: a) Derrotas; b) Victorias o empates.

Y a un nivel desagregado, para validar las hipótesis 2, 3, 4 y 5, ya que no todas las derrotas «duelen igual» ni todas las victorias son igual de importantes. Proponemos para el estudio desagregado la siguiente clasificación:

- Derrotas: derrota local; derrota visitante; derrota fase final.
- Victorias: victoria local; victoria visitante; victoria fase final.

Con el objeto de estudiar si los resultados deportivos pueden ser una variable interesante a considerar en un modelo econométrico más complejo que reforzase las conclusiones halladas en el análisis anterior, proponemos realizar un modelo de regresión lineal simple en el que la variable endógena sería la rentabilidad en la sesión posterior al partido y la variable explicativa el resultado del mismo para el cual vamos a asignar una puntuación a cada resultado, según la importancia del mismo generando así la variable *Resultado* que tendrá los siguientes posibles valores: derrota fase final: -4; derrota penaltis: -4; derrota local: -3; derrota visitante: -2; empate local: 0; empate fase final: 0; empate visitante: 1; victoria local: 2; victoria visitante: 3; victoria penaltis: 4; victoria fase final: 4. Asignamos puntuaciones negativas (positivas) en caso de derrota (victoria) con una ponderación mayor si el encuentro se ha disputado en una fase final y por tanto tratarse de un partido más importante. Conscientes de la limitación del modelo, tanto desde una perspectiva estructural como estadística, pensamos que puede ser interesante analizar el valor del parámetro β , ya que si este fuese positivo reforzaría las conclusiones obtenidas en el análisis estadístico anterior.

$$\text{Modelo I } \text{Var}_t = \alpha + \beta \text{ Resultado}_t + \varepsilon_t$$

$$\text{Modelo II } \text{Var Int}_t = \alpha + \beta \text{ Resultado}_t + \varepsilon_t$$

Diseño de la muestra

El criterio que hemos utilizado para seleccionar los países objeto de estudio es que el equipo nacional haya sido alguna vez ganador de la Copa del Mundo de Fútbol, lo que implica que el fútbol es un deporte muy arraigado en el país y de gran influencia sobre la población. Solo 8 selecciones han logrado este éxito en la historia de los 19 mundiales disputados hasta la fecha. El palmarés de la Copa del Mundo es el siguiente: Brasil: 5 (1958, 1962, 1970, 1994, 2002); Italia: 4 (1934, 1938, 1982, 2006); Alemania: 3 (1954, 1974, 1990); Argentina: 2 (1978, 1986); Uruguay: 2 (1930, 1950); España: 1 (2010); Francia: 1 (1998); Inglaterra: 1 (1966).

Disponemos de una muestra de 1.713 observaciones, construida con los partidos oficiales de las selecciones nacionales de fútbol. El periodo analizado se inicia en enero de 1992 (fecha en la que se comenzó a calcular el Ibex 35) y finaliza en julio de 2012 tras la Eurocopa celebrada en Polonia y Ucrania, donde España se impuso a Italia en la final de Kiev. Se debe tener en cuenta como limitación que se han utilizado todas las observaciones teniendo en cuenta las fechas en las que simultáneamente ocurre otro suceso que puede afectar a la rentabilidad del índice. Los resultados se han descargado de la web de la FIFA¹ mientras que las cotizaciones de los índices nacionales proceden de SIX Telekurs descargada a través de Yahoo Finance a excepción del histórico del índice la Bolsa de Montevideo² (iBVMBG) descargado directamente de su web al no estar disponible en Yahoo (tabla 1).

Para algunos índices no se dispone de datos hasta enero de 1992 (algunos índices que ahora son referentes se comenzaron a calcular con posterioridad como ocurre con el FTSE MIB italiano) reduciéndose por tanto el alcance del estudio. A pesar de esta limitación del alcance consideramos que, a excepción del caso de Uruguay, la

¹ El historial completo de los resultados de las selecciones nacionales así como el resto de las estadísticas futbolísticas ha sido obtenido de www.fifa.com.

² La fuente de las cotizaciones de los índices nacionales es SIX Telekurs. La descarga de datos se ha realizado desde <http://es.finance.yahoo.com/> excepto los datos del índice BVMBG que se ha obtenido directamente desde la web de la bolsa de Montevideo www.bvm.com.uy.

Tabla 1
Datos de la muestra

País	Índice	Partidos	Muestra desde	Muestra hasta
Alemania	DAX	285	Ene-1992	Jul-2012
Argentina	MerVal	207	Oct-1996	Jul-2012
Brasil	iBovespa	312	Jun-1993	Jul-2012
España	Ibex 35	248	Ene-1992	Jul-2012
Francia	CAC 40	256	Ene-1992	Jul-2012
Inglaterra	FTSE 100	229	Ene-1992	Jul-2012
Italia	FTSE MIB	120	Jun-2003	Jul-2012
Uruguay	iBVMGB	56	Feb-2008	Jul-2012

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2
VAR esperada total

País	Partidos	Rentabilidad esperada (%)	Rentabilidad acumulada (%)
Alemania	285	0,06	17,07
Argentina	207	0,10	20,84
Brasil	312	0,16	50,98
España	248	0,09	23,43
Francia	256	0,07	18,92
Inglaterra	229	0,09	21,03
Italia	120	0,08	9,81
Uruguay	56	0,14	8,10

Fuente: elaboración propia.

muestra analizada es suficientemente relevante ya que abarca prácticamente 20 años de partidos oficiales que se han desarrollado en un diverso contexto económico y financiero.

Resultados

Si asumimos que las sesiones posteriores a los partidos que hemos analizado son una muestra suficiente para calcular la función de probabilidad que nos permita obtener la rentabilidad esperada en la sesión posterior a un partido de la selección nacional de fútbol, tenemos que la rentabilidad esperada para cada país es la contenida en la **tabla 2**, calculando la rentabilidad a partir de la ecuación I.

El gráfico de distribución de frecuencias (**fig. 1**), con la frecuencia relativa y la variación de la sesión de estas series de datos,

Tabla 3
VAR INT esperada total

País	Partidos	Rentabilidad esperada intradía (%)	Rentabilidad acumulada intradía (%)
Alemania	285	-0,07	-19,29
Argentina	207	0,02	4,36
Brasil	312	0,08	25,60
España	248	0,01	2,03
Francia	256	0,00	-0,97
Inglaterra	229	0,09	20,60
Italia	120	-0,01	-1,70
Uruguay	56	n.d.	n.d.

Fuente: elaboración propia.

refleja una distribución en torno al valor medio que asemeja a una «campana de Gauss».

Si utilizamos la ecuación II para calcular la rentabilidad de la sesión posterior a un partido que compara precio de apertura y precio de cierre tenemos las rentabilidades esperadas (**tabla 3**).

De nuevo el gráfico de distribución de frecuencias (**fig. 2**), con la frecuencia relativa y la variación intradía, nos muestra imágenes semejantes a una «campana de Gauss». Los datos de Uruguay no se han podido calcular debido a que la Bolsa de Montevideo solo proporciona datos de cierre de la sesión.

Si separamos estas observaciones entre los partidos que ha perdido la selección nacional y los que no, podemos observar que la rentabilidad esperada tras una derrota es negativa mientras que después de una victoria o empate es positiva, con las excepciones de Inglaterra y Uruguay (**tabla 4**).

Estas rentabilidades esperadas nos permiten validar las hipótesis 1, 1a, 1b, 1c y 1d para todos los países estudiados excepto Inglaterra y Uruguay (**tabla 5**).

Si repetimos el análisis utilizando la rentabilidad intradía, con respecto al precio de apertura, eliminando el efecto hueco, llegamos a resultados similares (**tabla 6**).

Esto nos permite validar de nuevo las mismas hipótesis, con la frecuencia relativa y la variación (**tabla 7**). Debemos tener en cuenta que para Uruguay solo hemos podido analizar 56 partidos ya que únicamente disponemos de datos del índice de la Bolsa de Montevideo desde febrero de 2008, por lo que cualquier interpretación debe ser considerada con reticencias ya que el periodo analizado

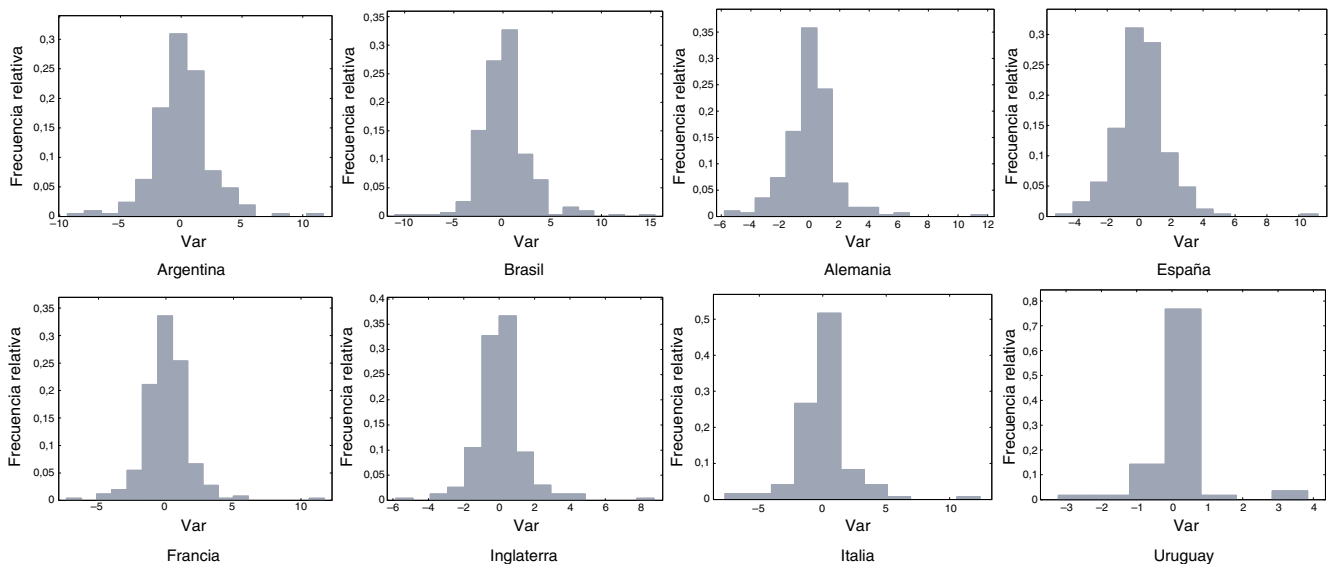


Figura 1. Distribución de frecuencias VAR.

Fuente: elaboración propia.

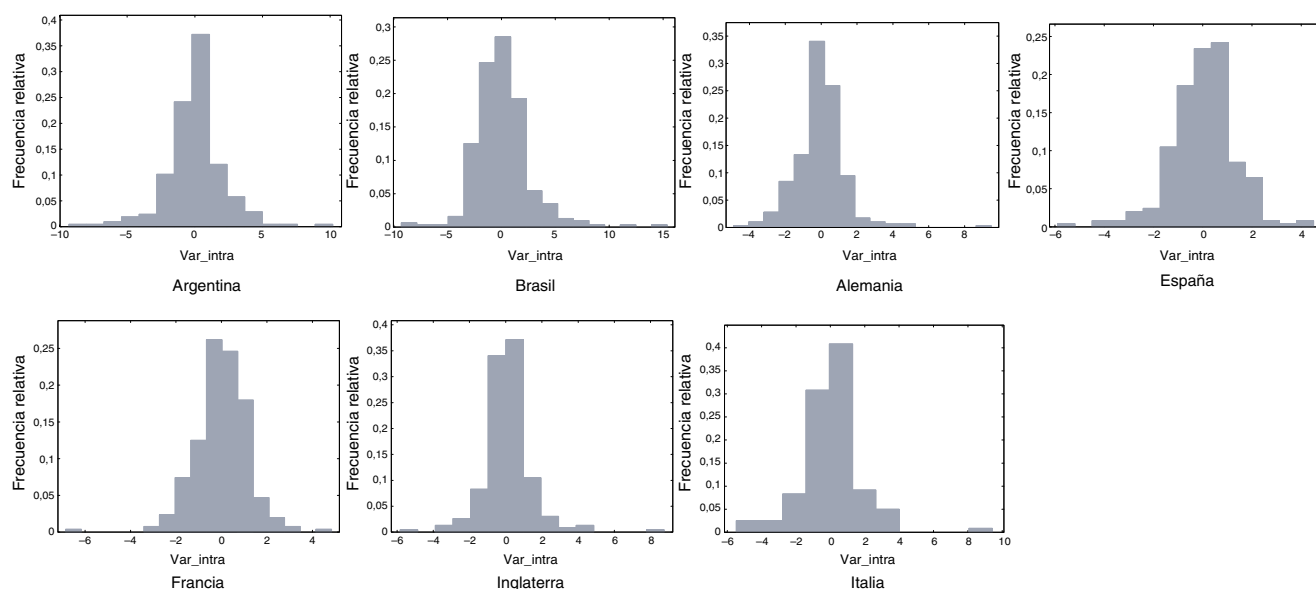


Figura 2. Distribución de frecuencias VAR-INT.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
VAR derrotas vs. victorias o empates

País	Resultado	Partidos	Rentabilidad esperada (%)	Rentabilidad acumulada (%)
Alemania	Derrota	51	-0,04	-1,87
	Victoria o empate	234	0,08	18,94
Argentina	Derrota	41	-0,12	-4,77
	Victoria o empate	166	0,15	25,61
Brasil	Derrota	46	-0,01	-0,29
	Victoria o empate	266	0,19	51,28
España	Derrota	27	-0,09	-2,37
	Victoria o empate	221	0,12	25,79
Francia	Derrota	41	-0,23	-9,57
	Victoria o empate	215	0,13	28,49
Inglaterra	Derrota	45	0,13	5,74
	Victoria o empate	184	0,08	15,28
Italia	Derrota	20	-0,33	-6,55
	Victoria o empate	100	0,16	16,36%
Uruguay	Derrota	10	0,51	5,11
	Victoria o empate	46	0,07	2,99

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5
Anomalías en los mercados (VAR)

Hipótesis	España	Alemania	Francia	Gran Bretaña	Brasil	Argentina	Italia	Uruguay
<i>Anomalías en comportamiento del mercado</i>								
H1 Los resultados de las selecciones nacionales de fútbol implican un comportamiento atípico en los índices bursátiles locales	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
<i>Los resultados de las selecciones nacionales de fútbol influyen en el grado de aversión al riesgo de los inversores</i>								
H1a La rentabilidad esperada tras una derrota es negativa	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
H1b La rentabilidad esperada tras una derrota es menor que la media	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
H1c La rentabilidad esperada tras una victoria o empate es positiva	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
H1d La rentabilidad esperada tras una victoria o empate es mayor que la media	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: elaboración propia.

es sensiblemente diferente al del resto de selecciones y el volumen de partido estudiados es insuficiente.

Para el caso de Inglaterra debemos tener en cuenta varios factores: 1.- En el periodo analizado pocos son los éxitos que ha conseguido esta selección por lo que no se puede validar el efecto de una gran victoria en una Eurocopa o en un Mundial. 2.- Para Gran Bretaña hemos tomado como índice de referencia el FTSE 100, pero estamos analizando los partidos de la selección de Inglaterra

cuando Gran Bretaña compite a nivel internacional con las selecciones de Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte (incluso muchos futbolistas de Gran Bretaña terminan jugando con la selección de Irlanda). El sentimiento de optimismo (menor aversión al riesgo) o decepción (mayor aversión al riesgo) para los británicos no es tan homogéneo tras un partido de la selección inglesa como el que se da en el resto de los países analizados. 3.- Mientras que el Ibx 35 capitaliza en estas fechas cerca de 350.000 millones de euros,

Tabla 6
VAR INT derrotas vs. victorias o empates

País	Resultado	Partidos	Rentabilidad esperada intradía (%)	Rentabilidad acumulada intradía (%)
Alemania	Derrota	51	-0,17	-8,65
	Victoria o empate	234	-0,05	-10,64
Argentina	Derrota	41	-0,36	-14,66
	Victoria o empate	166	0,11	19,03
Brasil	Derrota	46	-0,01	-0,31
	Victoria o empate	266	0,10	25,91
España	Derrota	27	-0,18	-4,86
	Victoria o empate	221	0,03	6,89
Francia	Derrota	41	-0,14	-5,56
	Victoria o empate	215	0,02	4,59
Inglaterra	Derrota	45	0,13	5,77
	Victoria o empate	184	0,08	14,83
Italia	Derrota	20	-0,25	-5,01
	Victoria o empate	100	0,03	3,31
Uruguay	Derrota	10	n.d.	n.d.
	Victoria o empate	46	n.d.	n.d.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7
Anomalías en los mercados (VAR INT)

Hipótesis	España	Alemania	Francia	Gran Bretaña	Brasil	Argentina	Italia	Uruguay	
<i>Anomalías en comportamiento del mercado</i>									
H1	Los resultados de la selección nacional de fútbol implican un comportamiento atípico en los índices bursátiles locales	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	n.d.
<i>Los resultados de las selecciones nacionales de fútbol influyen en el grado de aversión al riesgo de los inversores</i>									
H1a	La rentabilidad esperada tras una derrota es negativa	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	n.d.
H1b	La rentabilidad esperada tras una derrota es menor que la media	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	n.d.
H1d	La rentabilidad esperada tras una victoria o empate es positiva	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	n.d.
H1c	La rentabilidad esperada tras una victoria o empate es mayor que la media	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	n.d.

Fuente: elaboración propia.

el FTSE capitaliza cerca de 1.600.000 millones de euros siendo un mercado mucho mayor y más globalizado lo que provoca que el efecto de la selección inglesa se diluya entre el sentimiento de los inversores. Consideramos que estos factores pueden justificar que para Inglaterra no se dé el patrón de rentabilidades esperadas que sí se da en el resto de los países analizados.

Si desagregamos el estudio por distintos tipos de derrotas obtendremos las rentabilidades esperadas que se muestran en la [tabla 8](#) utilizando la rentabilidad diaria VAR. Si calculamos la rentabilidad esperada por distintos tipos de victorias, obtenemos para cada una la rentabilidad esperada y acumulada que aparecen en la [tabla 9](#). Validamos las hipótesis ([tabla 10](#)).

En general interpretamos que existe un patrón que indica que la rentabilidad esperada es mayor (menor) si la victoria (derrota) es más importante, con un efecto más acusado en las derrotas que hacen que el inversor sea más adverso al riesgo, pero sin observar un patrón diferenciador en el caso de partidos en una fase final (Eurocopa, Mundial o Copa América). Se encuentran evidencias de una fuerte conexión entre los resultados de los partidos de fútbol y ciertas anomalías en el rendimiento de los mercados, identificándose, por ejemplo, que una derrota en un partido de la Copa del Mundo provoca al día siguiente un comportamiento anormal en el mercado de -49 puntos básicos, siendo más fuerte en pequeños valores o en partidos de mayor relevancia.

Si repetimos el análisis utilizando en este caso la VAR INT llegamos a conclusiones similares como se observa en las [tablas 11–13](#).

Si avanzamos sobre el análisis estadístico anterior y aplicamos un enfoque econométrico, encontramos que el parámetro β que relaciona la puntuación que hemos dado a cada resultado (negativa para derrotas y positiva para victoria, creciendo según la importancia del partido) es positivo para todos los países analizados a excepción de Inglaterra (con un nivel de capitalización bursátil mayor que para el resto de los índices estudiados) y de Uruguay

cuyos resultados consideramos poco concluyentes por disponer de pocos datos. En la [tabla 14](#) se muestran los resultados para el parámetro β obtenidos utilizando como variable endógena la variación diaria VAR_t .

Si usamos la VAR INT obtenemos los parámetros que se recogen en la [tabla 15](#). Uruguay no se ha calculado debido a que la Bolsa de Montevideo solo proporciona datos de cierre de la sesión, y no de apertura.

Es decir, desde un punto de vista econométrico una derrota (puntuación negativa) se correspondería con una rentabilidad negativa en la sesión posterior al partido y una victoria (puntuación positiva) se correspondería con una rentabilidad positiva, tal y como hemos visto en el análisis estadístico anterior. No obstante, como cabía esperar por las limitaciones del modelo propuesto, la capacidad explicativa es muy baja, con R^2 prácticamente nulos y parámetros β no significativos.

Debemos indicar que (como se puede observar en el [anexo](#)) las regresiones realizadas no cumplen las hipótesis básicas del Modelo Lineal General al no cumplirse la hipótesis de normalidad de los residuos (entre otras) lo que provoca que los test de significatividad de los parámetros β no sean fiables completamente, ya que en estas condiciones el estimador por Mínimos Cuadrados Ordinarios no es óptimo ([Greene, 2003](#)). Incluso si así fuese, no superan el test «t» por lo que no serían estadísticamente significativos de 0. El no cumplimiento de las hipótesis básicas del Modelo Lineal General y el test «t» nos hacen pensar que un análisis de detección de observaciones atípicas puede ser poco relevante ([Cook y Weisberg, 1982](#)). No obstante creemos interesante incluir estos resultados en este trabajo ya que nos parece un indicio a tener en cuenta que los parámetros obtenidos tengan signo positivo apuntando en la misma línea en la que se contrastaron las hipótesis del análisis estadístico ([Woolridge y Dickinson, 1994; Greene, 2003](#)).

Tabla 8
Tipos de derrotas (VAR)

País	Resultado	Partidos	Rentabilidad esperada (%)	Rentabilidad acumulada (%)
Alemania	Derrota visitante	18	-0,02	-0,29
	Derrota local	19	-0,31	-5,82
	Derrota fase final	14	0,30	4,24
Argentina	Derrota visitante	26	0,36	9,54
	Derrota local	4	0,18	0,72
	Derrota fase final	9	-0,07	-0,64
Brasil	Derrota visitante	26	-0,22	-5,80
	Derrota local	8	-0,27	-2,18
	Derrota fase final	12	0,64	7,69
España	Derrota visitante	12	0,22	2,68
	Derrota local	6	-0,33	-2,01
	Derrota fase final	9	-0,34	-3,04
Francia	Derrota visitante	13	0,25	3,20
	Derrota local	17	-0,44	-7,44
	Derrota fase final	11	-0,48	-5,33
Inglaterra	Derrota visitante	17	0,40	6,86
	Derrota local	16	0,07	1,14
	Derrota fase final	12	-0,19	-2,27
Italia	Derrota visitante	8	0,17	1,34
	Derrota local	8	-0,83	-6,60
	Derrota fase final	4	-0,32	-1,28
Uruguay	Derrota visitante	6	0,79	4,77
	Derrota local	2	-0,24	-0,49
	Derrota fase final	2	0,42	0,83

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9
Tipos de victorias (VAR)

País	Resultado	Partidos	Rentabilidad esperada (%)	Rentabilidad acumulada (%)
Alemania	Victoria local	75	0,12	9,29
	Victoria visitante	61	0,26	15,93
	Victoria fase final	38	-0,21	16,91
Argentina	Victoria local	51	0,04	2,07
	Victoria visitante	45	0,55	24,69
	Victoria fase final	28	-0,38	-10,69
Brasil	Victoria local	88	-0,14	-12,72
	Victoria visitante	64	0,48	31,02
	Victoria fase final	56	0,33	18,48
España	Victoria local	94	-0,09	-8,81
	Victoria visitante	48	0,35	16,72
	Victoria fase final	31	0,20	6,23
Francia	Victoria local	80	0,10	8,14
	Victoria visitante	50	-0,02	-0,83
	Victoria fase final	22	0,02	0,47
Inglaterra	Victoria local	67	0,29	19,44
	Victoria visitante	42	-0,41	-17,23
	Victoria fase final	16	0,01	0,21
Italia	Victoria local	32	-0,05	-1,76
	Victoria visitante	22	-0,51	-11,12
	Victoria fase final	11	0,24	2,65
Uruguay	Victoria local	8	0,04	0,34
	Victoria visitante	13	0,12	1,62
	Victoria fase final	8	0,17	1,36

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10
Anomalías por tipo de partido (VAR)

Hipótesis	España	Alemania	Francia	Gran Bretaña	Brasil	Argentina	Italia	Uruguay
H2 <i>La anomalía es mayor en función de la importancia del partido</i> La rentabilidad esperada tras una victoria visitante es mayor que tras una victoria local	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Sí
H3 <i>La anomalía es mayor si el partido se disputa en una fase final</i> La rentabilidad esperada tras una derrota local es menor que tras una derrota visitante	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
H4 La rentabilidad esperada tras una victoria en una fase final es mayor que tras cualquier otra victoria	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí
H5 La rentabilidad esperada tras una derrota en una fase final es menor que tras cualquier otra derrota	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11
Tipos de derrotas (VAR INT)

País	Resultado	Partidos	Rentabilidad esperada intradía (%)	Rentabilidad acumulada intradía (%)
Alemania	Derrota visitante	18	-0,31	-5,57
	Derrota local	19	-0,23	-4,30
	Derrota fase final	14	0,09	1,22
Argentina	Derrota visitante	26	0,26	6,69
	Derrota local	4	-0,10	-0,38
	Derrota fase final	9	-1,91	-20,97
Brasil	Derrota visitante	26	-0,22	-5,60
	Derrota local	8	-0,29	-2,30
	Derrota fase final	12	0,63	7,58
España	Derrota visitante	12	-0,05	-0,61
	Derrota local	6	-0,20	-1,17
	Derrota fase final	9	-0,34	-3,07
Francia	Derrota visitante	13	0,13	1,67
	Derrota local	17	-0,27	-4,66
	Derrota fase final	11	-0,23	-2,56
Inglaterra	Derrota visitante	17	0,36	6,19
	Derrota local	16	0,04	0,63
	Derrota fase final	12	-0,09	-1,05
Italia	Derrota visitante	8	0,31	2,49
	Derrota local	8	-0,92	-7,40
	Derrota fase final	4	-0,03	-0,10
Uruguay	Derrota visitante	6	n.d.	n.d.
	Derrota local	2	n.d.	n.d.
	Derrota fase final	2	n.d.	n.d.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12
Tipos de victorias (VAR INT)

País	Resultado	Partidos	Rentabilidad esperada intradía (%)	Rentabilidad acumulada intradía (%)
Alemania	Victoria local	75	0,07	5,63
	Victoria visitante	61	0,06	3,55
	Victoria fase final	38	-0,38	-14,29
Argentina	Victoria local	51	-0,02	-1,03
	Victoria visitante	45	0,51	22,81
	Victoria fase final	28	-0,43	-12,13
Brasil	Victoria local	88	-0,18	-15,66
	Victoria visitante	64	0,42	26,74
	Victoria fase final	56	0,21	11,66
España	Victoria local	94	-0,07	-6,46
	Victoria visitante	48	0,16	7,63
	Victoria fase final	31	0,01	0,18
Francia	Victoria local	80	0,04	2,91
	Victoria visitante	50	-0,02	-1,15
	Victoria fase final	22	-0,17	-3,84
Inglaterra	Victoria local	67	0,29	19,58
	Victoria visitante	42	-0,44	-18,33
	Victoria fase final	16	0,06	0,88
Italia	Victoria local	32	-0,04	-1,41
	Victoria visitante	22	-0,60	-13,30
	Victoria fase final	11	0,21	2,28
Uruguay	Victoria local	8	n.d.	n.d.
	Victoria visitante	13	n.d.	n.d.
	Victoria fase final	8	n.d.	n.d.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13
Anomalías por tipo de partido (VAR INT)

Hipótesis	España	Alemania	Francia	Gran Bretaña	Brasil	Argentina	Italia	Uruguay
H2 <i>La anomalía es mayor en función de la importancia del partido</i> La rentabilidad esperada tras una victoria visitante es mayor que tras una victoria local	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	n.d.
H3 <i>La anomalía es mayor si el partido se disputa en una fase final</i> La rentabilidad esperada tras una derrota local es menor que tras una derrota visitante	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	n.d.
H4 <i>La anomalía es mayor si el partido se disputa en una fase final</i> La rentabilidad esperada tras una victoria en una fase final es mayor que tras cualquier otra victoria	No	No	No	No	No	No	Sí	n.d.
H5 <i>La anomalía es mayor si el partido se disputa en una fase final</i> La rentabilidad esperada tras una derrota en una fase final es menor que tras cualquier otra derrota	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No	n.d.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14
Modelo econométrico I (variable dependiente VAR)

País	Datos	Coefficiente	Desv. típica	Estadístico «t»	Valor p
Alemania	Constante	0,0431717	0,1183210	0,3649	0,7155
	Puntuación	0,0129124	0,0451302	0,2861	0,7750
Argentina	Constante	0,0306283	0,1843700	0,1661	0,8682
	Puntuación	0,0557663	0,0710976	0,7844	0,4337
Brasil	Constante	0,1025690	0,1805730	0,5680	0,5704
	Puntuación	0,0378145	0,0676034	0,5594	0,5763
España	Constante	0,0398130	0,1372380	0,2901	0,7720
	Puntuación	0,0337875	0,0544577	0,6204	0,5355
Francia	Constante	0,0284430	0,1201070	0,2368	0,8130
	Puntuación	0,0388013	0,0491940	0,7887	0,4310
Inglaterra	Constante	0,1207770	0,0972707	1,2420	0,2156
	Puntuación	-0,0308455	0,0404077	-0,7634	0,4460
Italia	Constante	0,0774722	0,2255730	0,3434	0,7319
	Puntuación	0,0038434	0,0943442	0,0407	0,9676
Uruguay	Constante	0,1930920	0,1262890	1,5290	0,1321
	Puntuación	-0,0392712	0,0498784	-0,7873	0,4345

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15
Modelo econométrico II (variable dependiente VAR INT)

País	Datos	Coefficiente	Desv. típica	Estadístico «t»	Valor p
Alemania	Constante	-0,0718632	0,0944275	-0,76100	0,4473
	Puntuación	0,0032265	0,0360167	0,08960	0,9287
Argentina	Constante	-0,0917635	0,1685670	-0,54440	0,5868
	Puntuación	0,0898411	0,0650037	1,38200	0,1684
Brasil	Constante	0,0308649	0,1766700	0,17470	0,8614
	Puntuación	0,0318041	0,0661419	0,48080	0,6310
España	Constante	-0,0335407	0,1073060	-0,31260	0,7549
	Puntuación	0,0255536	0,0425805	0,60010	0,5490
Francia	Constante	-0,0133263	0,0840476	-0,15860	0,8741
	Puntuación	0,0081485	0,0344245	0,23670	0,8131
Inglaterra	Constante	0,1210630	0,0949984	1,27400	0,2038
	Puntuación	-0,0331341	0,0394638	-0,83960	0,4020
Italia	Constante	-0,0141412	0,1743040	-0,08110	0,9355
	Puntuación	-4,03753e-05	0,0729015	-0,000554	0,9996

Fuente: elaboración propia.

Discusión y conclusión

El objetivo de este trabajo de investigación es analizar el efecto de los resultados de las selecciones de fútbol nacionales sobre la evolución de los mercados financieros nacionales. Para ello hemos realizado un análisis estadístico de las sesiones bursátiles siguientes a un partido de fútbol del equipo nacional que ha ganado un mundial de fútbol, medida su rentabilidad a través de la tasa de variación de la sesión y la VAR-INT.

De los resultados analizados podemos concluir que entre los partidos que han perdido las selecciones nacionales y los que no, la rentabilidad esperada tras una victoria o empate es positiva mientras que tras una derrota es negativa; con la excepción de Inglaterra (al igual que Ashton et al., 2011) y Uruguay, tanto si utilizamos la tasa de variación de la sesión como la VAR-INT. Berument et al. (2006), Chang et al. (2012), Edmans et al. (2007), Kaplanski y Levy (2010a) y Mishra y Smyth (2010) llegan a conclusiones similares en diferentes resultados deportivos.

Si los resultados los clasificamos por tipos de derrotas y victorias (en visitante, local y fase final) para los 2 tipos de tasa de variación utilizados (sesión e intradía), podemos concluir que existe un patrón que nos indica que la rentabilidad esperada es mayor (menor) si la victoria (derrota) es más importante. Berument et al. (2006), Kaplanski y Levy (2010a) y Edmans et al. (2007) llegan a conclusiones similares en diferentes resultados deportivos relacionados con el fútbol.

Al realizar el análisis de la variación (de la sesión o intradía) y si viene determinada por el resultado obtenido por las selecciones nacionales, mediante un modelo de regresión lineal, obtenemos que una victoria (puntuación positiva) se correspondería con una rentabilidad positiva en la sesión posterior al partido, mientras que una derrota (puntuación negativa) se correspondería con una rentabilidad negativa. No obstante, estas conclusiones deben utilizarse con cautela debido a la baja capacidad explicativa del modelo.

En línea con los resultados obtenidos en este estudio, concluimos: el estado de ánimo de los inversores puede estar afectado por múltiples motivos; si aceptamos que el estado de ánimo de los inversores afecta a los mercados financieros (entre otros, Bouman y Jacobsen, 2002; Hirshleifer y Shumway, 2003; Kim, 2006; Yuan et al., 2006), este puede venir influido por los resultados deportivos (destacando, Chang et al., 2012; Edmans et al., 2007; Mishra y Smyth, 2010; Kaplanski y Levy, 2010a), entre otros.

Anexo.

En el anexo se exponen los modelos de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), incluyendo el contraste de normalidad de los residuos, para cada uno de los siguientes países: Alemania, Argentina, Brasil, España, Francia, Inglaterra, Italia y Uruguay. El modelo 1 de MCO tiene como variable dependiente la variación de la sesión; el modelo 2 de MCO tiene como variable dependiente la variación intradía.

Alemania

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-285

Variable dependiente: Var

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,0431717	0,118321	0,3649	0,7155
Puntuacion	0,0129124	0,0451302	0,2861	0,7750

Media de la vble. dep.	0,059890	D.T. de la vble. dep.	1,734113
Suma de cuad. residuos	853,7829	D.T. de la regresión	1,736923
R-cuadrado	0,000289	R-cuadrado corregido	-0,003243
F(1, 283)	0,081862	Valor p (de F)	0,774999
Log-verosimilitud	-560,7467	Criterio de Akaike	1125,493
Criterio de Schwarz	1132,798	Crit. de Hannan-Quinn	1128,422

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 114,063
 con valor p = 1,70403e-025

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-285

Variable dependiente: Var_intra

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	-0,0718632	0,0944275	-0,7610	0,4473
Puntuacion	0,00322655	0,0360167	0,08958	0,9287

Media de la vble. dep.	-0,067686	D.T. de la vble. dep.	1,383747
Suma de cuad. residuos	543,7754	D.T. de la regresión	1,386170
R-cuadrado	0,000028	R-cuadrado corregido	-0,003505
F(1, 283)	0,008025	Valor p (de F)	0,928680
Log-verosimilitud	-496,4592	Criterio de Akaike	996,9184
Criterio de Schwarz	1004,223	Crit. de Hannan-Quinn	999,8468

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 108,729
 con valor p = 2,4538e-024

Argentina:

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-207

Variable dependiente: Var

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,0306283	0,184370	0,1661	0,8682
Puntuacion	0,0557663	0,0710976	0,7844	0,4337

Media de la vble. dep.	0,100673	D.T. de la vble. dep.	2,318523
Suma de cuad. residuos	1104,049	D.T. de la regresión	2,320691
R-cuadrado	0,002992	R-cuadrado corregido	-0,001871
F(1, 205)	0,615225	Valor p (de F)	0,433732
Log-verosimilitud	-466,9815	Criterio de Akaike	937,9629
Criterio de Schwarz	944,6284	Crit. de Hannan-Quinn	940,6584

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente

Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 59,3192
con valor p = 1,31522e-013

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-207
Variable dependiente: Var_intra

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	-0,0917635	0,168567	-0,5444	0,5868
Puntuacion	0,0898411	0,0650037	1,382	0,1684
Media de la vble. dep.	0,021080	D.T. de la vble. dep.	2,126461	
Suma de cuad. residuos	922,8992	D.T. de la regresión	2,121779	
R-cuadrado	0,009232	R-cuadrado corregido	0,004399	
F(1, 205)	1,910181	Valor p (de F)	0,168447	
Log-verosimilitud	-448,4322	Criterio de Akaike	900,8644	
Criterio de Schwarz	907,5298	Crit. de Hannan-Quinn	903,5598	

Contraste de normalidad de los residuos -
Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 57,0362
con valor p = 4,11854e-013

Brasil

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-312
Variable dependiente: Var

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,102569	0,180573	0,5680	0,5704
Puntuacion	0,0378145	0,0676034	0,5594	0,5763
Media de la vble. dep.	0,163412	D.T. de la vble. dep.	2,543146	
Suma de cuad. residuos	2009,393	D.T. de la regresión	2,545960	
R-cuadrado	0,001008	R-cuadrado corregido	-0,002214	
F(1, 310)	0,312882	Valor p (de F)	0,576321	
Log-verosimilitud	-733,2720	Criterio de Akaike	1470,544	
Criterio de Schwarz	1478,030	Crit. de Hannan-Quinn	1473,536	

Contraste de normalidad de los residuos -
Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 84,6848
con valor p = 4,08245e-019

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-312
Variable dependiente: Var_intra

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,0308649	0,176670	0,1747	0,8614
Puntuacion	0,0318041	0,0661419	0,4808	0,6310
Media de la vble. dep.	0,082037	D.T. de la vble. dep.	2,487842	
Suma de cuad. residuos	1923,455	D.T. de la regresión	2,490922	
R-cuadrado	0,000745	R-cuadrado corregido	-0,002478	
F(1, 310)	0,231212	Valor p (de F)	0,630965	
Log-verosimilitud	-726,4534	Criterio de Akaike	1456,907	
Criterio de Schwarz	1464,393	Crit. de Hannan-Quinn	1459,899	

Contraste de normalidad de los residuos -
Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 73,3766
con valor p = 1,1654e-016

España

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-248
Variable dependiente: Var

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,0398130	0,137238	0,2901	0,7720

Puntuacion	0,0337875	0,0544577	0,6204	0,5355
Media de la vble. dep.	0,094718	D.T. de la vble. dep.	1,649837	
Suma de cuad. residuos	671,2742	D.T. de la regresión	1,651895	
R-cuadrado	0,001562	R-cuadrado corregido	-0,002496	
F(1, 246)	0,384942	Valor p (de F)	0,535545	
Log-verosimilitud	-475,3696	Criterio de Akaike	954,7392	
Criterio de Schwarz	961,7661	Crit. de Hannan-Quinn	957,5680	

Contraste de normalidad de los residuos -
 Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 99,258
 con valor p = 2,79512e-022

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-248
 Variable dependiente: Var_intra

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	-0,0335407	0,107306	-0,3126	0,7549
Puntuacion	0,0255536	0,0425805	0,6001	0,5490
Media de la vble. dep.	0,007984	D.T. de la vble. dep.	1,289943	
Suma de cuad. residuos	410,3956	D.T. de la regresión	1,291617	
R-cuadrado	0,001462	R-cuadrado corregido	-0,002597	
F(1, 246)	0,360150	Valor p (de F)	0,548975	
Log-verosimilitud	-414,3547	Criterio de Akaike	832,7093	
Criterio de Schwarz	839,7362	Crit. de Hannan-Quinn	835,5381	

Contraste de normalidad de los residuos -
 Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 24,8928
 con valor p = 3,93188e-006

Francia

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-256
 Variable dependiente: Var

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,0284430	0,120107	0,2368	0,8130
Puntuacion	0,0388013	0,0491940	0,7887	0,4310
Media de la vble. dep.	0,073913	D.T. de la vble. dep.	1,684632	
Suma de cuad. residuos	721,9184	D.T. de la regresión	1,685882	
R-cuadrado	0,002443	R-cuadrado corregido	-0,001484	
F(1, 254)	0,622110	Valor p (de F)	0,431000	
Log-verosimilitud	-495,9503	Criterio de Akaike	995,9006	
Criterio de Schwarz	1002,991	Crit. de Hannan-Quinn	998,7523	

Contraste de normalidad de los residuos -
 Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 146,854
 con valor p = 1,29157e-032

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-256
 Variable dependiente: Var_intra

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	-0,0133263	0,0840476	-0,1586	0,8741
Puntuacion	0,00814853	0,0344245	0,2367	0,8131
Media de la vble. dep.	-0,003777	D.T. de la vble. dep.	1,177545	
Suma de cuad. residuos	353,5080	D.T. de la regresión	1,179730	
R-cuadrado	0,000221	R-cuadrado corregido	-0,003716	
F(1, 254)	0,056030	Valor p (de F)	0,813075	
Log-verosimilitud	-404,5575	Criterio de Akaike	813,1151	
Criterio de Schwarz	820,2055	Crit. de Hannan-Quinn	815,9668	

Contraste de normalidad de los residuos -
 Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 71,3409

con valor p = 3,225e-016

Inglaterra

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-229

Variable dependiente: Var

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,120777	0,0972707	1,242	0,2156
Puntuacion	-0,0308455	0,0404077	-0,7634	0,4460
Media de la vble. dep.	0,091817	D.T. de la vble. dep.	1,354161	
Suma de cuad. residuos	417,0252	D.T. de la regresión	1,355402	
R-cuadrado	0,002560	R-cuadrado corregido	-0,001834	
F(1, 227)	0,582716	Valor p (de F)	0,446042	
Log-verosimilitud	-393,5711	Criterio de Akaike	791,1421	
Criterio de Schwarz	798,0096	Crit. de Hannan-Quinn	793,9126	

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 103,288
 con valor p = 3,72735e-023

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-229

Variable dependiente: Var_intra

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,121063	0,0949984	1,274	0,2038
Puntuacion	-0,0331341	0,0394638	-0,8396	0,4020
Media de la vble. dep.	0,089955	D.T. de la vble. dep.	1,322882	
Suma de cuad. residuos	397,7688	D.T. de la regresión	1,323739	
R-cuadrado	0,003096	R-cuadrado corregido	-0,001296	
F(1, 227)	0,704942	Valor p (de F)	0,402011	
Log-verosimilitud	-388,1580	Criterio de Akaike	780,3160	
Criterio de Schwarz	787,1834	Crit. de Hannan-Quinn	783,0865	

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 122,234
 con valor p = 2,86549e-027

Italia

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-120

Variable dependiente: Var

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,0774722	0,225573	0,3434	0,7319
Puntuacion	0,00384339	0,0943442	0,04074	0,9676
Media de la vble. dep.	0,081764	D.T. de la vble. dep.	2,175789	
Suma de cuad. residuos	563,3450	D.T. de la regresión	2,184974	
R-cuadrado	0,000014	R-cuadrado corregido	-0,008460	
F(1, 118)	0,001660	Valor p (de F)	0,967574	
Log-verosimilitud	-263,0567	Criterio de Akaike	530,1133	
Criterio de Schwarz	535,6883	Crit. de Hannan-Quinn	532,3773	

Contraste de normalidad de los residuos -

Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 68,8363
 con valor p = 1,12819e-015

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1-120

Variable dependiente: Var_intra

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	-0,0141412	0,174304	-0,08113	0,9355
Puntuacion	-4,03753e-05	0,0729015	-0,0005538	0,9996

Media de la vble. dep.	-0,014186	D.T. de la vble. dep.	1,681260
Suma de cuad. residuos	336,3695	D.T. de la regresión	1,688369
R-cuadrado	0,000000	R-cuadrado corregido	-0,008475
F(1, 118)	3,07e-07	Valor p (de F)	0,999559
Log-verosimilitud	-232,1157	Criterio de Akaike	468,2315
Criterio de Schwarz	473,8065	Crit. de Hannan-Quinn	470,4955

Contraste de normalidad de los residuos -
 Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 67,1749
 con valor p = 2,58912e-015

Uruguay

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-56
 Variable dependiente: Var

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
const	0,193092	0,126289	1,529	0,1321
Puntuacion	-0,0392712	0,0498784	-0,7873	0,4345

Media de la vble. dep.	0,144705	D.T. de la vble. dep.	0,822750
Suma de cuad. residuos	36,80793	D.T. de la regresión	0,825608
R-cuadrado	0,011349	R-cuadrado corregido	-0,006959
F(1, 54)	0,619901	Valor p (de F)	0,434526
Log-verosimilitud	-67,71068	Criterio de Akaike	139,4214
Criterio de Schwarz	143,4721	Crit. de Hannan-Quinn	140,9918

Contraste de normalidad de los residuos -
 Hipótesis nula: el error se distribuye normalmente
 Estadístico de contraste: Chi-cuadrado(2) = 52,2424
 con valor p = 4,52591e-012

Bibliografía

- Al-Khali, O. M. (2001). Does the January effect exist in high-yield bond market? *Review of Financial Economics*, 10, 71–80.
- Ashton, J. K., Gerrard, B. y Hudson, R. (2003). Economic impact of national sporting success: Evidence from the London stock exchange. *Applied Economic Letters*, 10, 783–785.
- Ashton, J. K., Gerrard, B. y Hudson, R. (2011). Do national soccer results really impact on the stock market? *Applied Economics*, 43(26), 3709–3717.
- Asteriou, D. y George, K. (2006). Testing for the Existence of the «January effect» in transition economies. *Applied Financial Economics*, 2(6), 375–382.
- Berument, H., Ceylan, N. B. y Gozpinar, E. (2006). Performance of soccer on the stock market: Evidence from Turkey. *The Social Science Journal*, 43(4), 695–699.
- Bollen, J. y Mao, H. (2011). Twitter mood as a stock market predictor. *Computer*, 44(10), 91–94, doi:10.1109/MC. 2011.323
- Bollen, J., Mao, H. y Zeng, X. (2010). Twitter mood predicts the stock market. *Journal of Computational Science*, 2(1), 1–8, doi:10.1016/j.jocs.2010.12.007.
- Bouman, S. y Jacobsen, B. (2002). The halloween indicator. «Sell in May and go away»: Another puzzle. *The American Economic Review*, 92(5), 1618–1635.
- Boyle, G. y Walter, B. (2003). Reflected glory and failure: International sporting success and the stock market. *Applied Financial Economics*, 13, 225–235.
- Chang, S., Chen, S., Chou, R. K. y Lin, Y. (2012). Local sports sentiment and returns of locally headquartered stocks: A firm-level analysis. *Journal of Empirical Finance*, 19(3), 309–318.
- Cook, R. D. y Weisberg, S. (1982). *Residuals and influence in regression*. New York: Chapman & Hall.
- Cosmides, L. y Rollby, J. (1996). Are humans good intuitive statisticians after all? *Cognition*, 58, 1–73.
- Daniel, K., Hirshleifer, D. y Subrahmanyam, A. (1998). Investor psychology and security market under- and overreactions. *The Journal of Finance*, 53(6), 1839–1885.
- Darling, P. G. (1955). A surrogate measure of business confidence and its relation to stock prices. *The Journal of Finance*, 10(4), 442–458.
- Demirhan, D. (2013). Stock market reaction to national sporting success: Case of Istanbul stock exchange. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(3), 107–121.
- Edmans, A., García, D. y Norli, Ø. (2007). Sports sentiment and stock returns. *The Journal of Finance*, 62(4), 1967–1998.
- Gerow, A. y Keane, M. T. (2011). Mining the web for the «voice of the herd» to track stock market bubbles. *Proceedings of the Twenty-Second International Joint Conference on Artificial Intelligence*, 2244–2249.
- Gervais, S. y Odean, T. (2001). Learning to be overconfident. *Review of Financial Studies*, 14, 1–27.
- Gigerenzer, J. (1996). On narrow norm and vague heuristics. A reply to Kahneman and Tversky (1996). *Psychological Review*, 103, 592–596.
- Gómez-Martínez, R. (2012). El préstamo de valores en España: relevancia de la venta en corto y el estado de ánimo de los inversores en la rentabilidad de la Bolsa Española. *EAE Publishing*.
- Gómez-Martínez, R. (2013). Señales de inversión basadas en un índice de aversión al riesgo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 147–157.
- Gray, P. K. y Gray, S. F. (1997). Testing market efficiency: Evidence from the NFL sports betting market. *Journal of Finance*, 52(4), 1725–1737.
- Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis* (5th ed). New York: Pearson International.
- Harding, N. and He, W. (2011). Does investor mood really affect stock prices? An experimental analysis [on line; accessed 15 Oct 2012]. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1786344> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1786344>
- Haug, M. y Hirschey, M. (2006). The January effect. *Financial Analyst Journal*, 62(5), 78–88.
- Hirshleifer, D. (2001). Investor psychology and asset pricing. Fuente: *The Journal of Finance*, 56(4), Papers and Proceedings of the Sixty-First Annual Meeting of the American Finance Association, New Orleans, Louisiana, January 5-7 (2001), p. 1533-1597.
- Hirshleifer, D. y Shumway, T. (2003). Good day sunshine: Stock returns and the weather. *Journal of Finance*, 58, 1009–1032.
- Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive psychology*, 3(3), 430–454.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237–251.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kaplanski, G. y Levy, H. (2010a). Exploitable predictable irrationality: The FIFA World Cup effect on the U. S. stock market. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 45(2), 535–553.
- Kaplanski, G. y Levy, H. (2010b). Sentiment and stock prices: The case of aviation disasters. *Journal of Financial Economics*, 95, 174–201.
- Kim, D. (2006). On the information uncertainty risk and the January effect. *Journal of Business*, 79(4), 2127–2162.
- Klein, C., Zwegel, B. y Fock, H. (2009). Reconsidering the impact of national soccer results on the FTSE 100. *Applied Economics*, 41, 3287–3294.
- Krueger, T. M. y Kennedy, W. F. (1990). An examination of the super bowl stock market predictor. *The Journal of Finance*, 45(2), 691–697.
- Lemmon, M. y Portniaguina, E. (2006). Consumer confidence and asset prices: Some empirical evidence. *The Review of Financial Studies*, 19(4), 1499–1529.
- Malkiel, B. G. (2003). The efficient market hypothesis and its critics. *Journal of Economic Perspectives*, 17(1), 59–82.
- Malkiel, B. G. (2012). *A random walk down wall street: The time-tested strategy for successful investing* (10th ed). New York: Norton & Company Inc.

- Mishra, V. y Smyth, R. (2010). An examination of the impact of India's performance in one-day cricket internationals on the Indian stock market. *Pacific-Basin Finance Journal*, 18(3), 319–334.
- Seyhun, H. N. (1988). The January effect and aggregate insider trading. *Journal of Finance*, 43(1), 129–141.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2), 207–232.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Woolridge, J. P. y Dickinson, A. (1994). Short sellong and common stock prices. *Financial Analysts Journal*, 50(1), 20–28.
- Yuan, K., Zheng, L. y Zhu, Q. (2006). Are investors moonstruck? Lunar phases and stock returns. *Journal of Empirical Finance*, 13, 1–23.



Original

La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles



Juan Antonio Giménez Espín, Daniel Jiménez Jiménez y Micaela Martínez Costa *

Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia, Campus de Espinardo, C.P. 30100, Espinardo, Murcia, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 23 de octubre de 2012

Aceptado el 25 de febrero de 2014

On-line el 18 de junio de 2014

Códigos JEL:

M1

Palabras clave:

Cultura organizativa

Gestión de calidad total

Variables blandas

Resultados organizativos

R E S U M E N

La gestión de calidad total frecuentemente se relaciona con una mejora en los resultados organizativos. De las diferentes dimensiones que engloban este concepto, las denominadas «variables blandas» son las que la literatura afirma que tienen una mayor incidencia en los resultados empresariales. El objetivo de nuestro estudio consiste en analizar cómo las empresas con una mayor orientación hacia la calidad promueven el desarrollo de determinadas prácticas organizativas de carácter intangible que apoyen la obtención de beneficios. Algunas de estas variables determinantes de la orientación a la calidad son la cultura organizativa, la orientación al mercado, la gestión de recursos humanos y el liderazgo.

No existe un marco empírico generalmente aceptado de las relaciones entre dichas variables. Este trabajo pretende avanzar en este sentido. El modelo propuesto está formado por relaciones directas y mediadas, cuyo análisis realizamos mediante ecuaciones estructurales. Los resultados ponen de manifiesto que una cultura que promueva la flexibilidad con una orientación mixta, interna y externa, facilita la orientación hacia la gestión de calidad total y la realización de prácticas, tales como una orientación al mercado, una adecuada gestión de recursos humanos y un estilo de liderazgo que apoyen el efecto en resultados de la gestión de calidad total en las empresas.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Quality management: The importance of organizational culture for the development of intangible variables

A B S T R A C T

Total quality management is frequently associated with an improvement in company performance. Within the different dimensions involved in this concept, the “soft variables” have shown to be the main responsible dimensions of these improvements in organizational performance in previous studies. The objective of the present study is to analyze how companies with a quality orientation promote the development of certain organizational practices of an intangible character related with the improvement in performance. Some of these variables are organizational culture, market orientation, human resource management, and leadership.

There is no generally accepted empirical framework of the relationships between these variables. The proposed model consists of direct and mediated relationships between them, using a Structural Equation Modeling to test the model. Results show that a culture that promotes flexibility with a mixed internal and external orientation, tends to lead to total quality management, and the implementation of practices such as a customer orientation, human resources management, or a style of leadership that fosters the effect of total quality management in the company performance.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

M1

Keywords:

Organizational culture

Total quality management

Soft dimensions

Organizational performance

Introducción

En las últimas décadas, la gestión de calidad total (GCT) ha demostrado, tal y como se muestra en numerosas publicaciones (Powell, 1995; Hendricks y Singhal, 1996, 2001a, b; Rahman y Bullock, 2005; Kumar, Choinsne y de Grosbois, 2009; Gadenne y Sharma, 2009) ser un método de gestión que proporciona a las

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: mili@um.es (M. Martínez Costa).

empresas una ventaja competitiva y les permite generar mayores beneficios.

La literatura ha definido el concepto y dimensiones de la GCT y ha separado los aspectos más técnicos de la misma de la parte intangible, como la cultura requerida para que el sistema funcione. Precisamente, la cultura organizacional es una de las variables más importantes en el éxito o fracaso de la implantación de la GCT (Deming, 1986; Juran, 1988, 1989; Dean y Bowen, 1994; Powell, 1995; Kujala y Lillrank, 2004; Metri, 2005; Prajogo y McDermott, 2005; Baird, Hu y Reeve, 2011). Además, tal como señalan Tata y Prasad (1998), la cultura organizacional y los factores estructurales son los determinantes más significativos del éxito de la GCT. De hecho, la literatura sugiere que solo la tercera parte de los programas de GCT implantados tienen éxito, siendo su fracaso principalmente causado por la no adecuación a estas 2 variables (Garvin, 1987; Burdett, 1994).

Los objetivos de la presente investigación son, por un lado, analizar el tipo de cultura que mejor se adapta a un sistema de GCT para mejorar la posición competitiva de la empresa, y por otro, profundizar en el conocimiento del efecto mediador que tienen la orientación al mercado, la gestión de recursos humanos (RRHH) y el liderazgo en la relación entre la GCT y los resultados organizativos.

El primero de los objetivos planteados ha sido estudiado previamente por otros investigadores (Baird et al., 2011; Prajogo y McDermott, 2005). Sin embargo, este trabajo aporta una nueva visión ya que, basándose en el modelo de Cameron y Quinn (1999), propone un nuevo tipo de cultura organizativa más orientada a la GCT y potenciadora de 3 de sus dimensiones blandas o intangibles, variables que a su vez median en la relación de esta y los resultados.

Del segundo objetivo, sin embargo, se ha encontrado menos evidencia empírica. En este sentido, Ho, Duffy y Shih (2001) analizan el efecto mediador de las «variables duras» en la relación entre las «variables blandas» y la GCT. Otros, como Rahman y Bullock (2005), consideran que las dimensiones blandas de la GCT tienen un efecto indirecto sobre los resultados a través de las dimensiones duras. Y Gadenne y Sharma (2009) proponen que una combinación de «variables blandas y duras» de la GCT afecta positivamente a los resultados organizativos.

En este trabajo se propone un modelo que une ambos objetivos: por un lado, el efecto de la cultura en la implantación de un sistema de gestión de calidad, y por otro, cómo esto facilita el desarrollo de ciertos aspectos intangibles que podrían otorgar a la empresa una ventaja competitiva. Para testar el modelo se utilizará información de una muestra de 701 empresas españolas.

El trabajo comienza con el estudio de la literatura más relevante en los ámbitos de GCT, cultura organizativa y resultados, con el doble propósito de conocer el tipo de cultura que más apoya la GCT y analizar la relación de esta última con los resultados organizativos. Posteriormente, se centra en esta relación analizando cómo la cultura y la orientación hacia la GCT permitirán obtener mayores resultados, a través de una dirección de RRHH, un liderazgo y una orientación al mercado comprometidas con la calidad. A continuación, se detalla la metodología utilizada para realizar el estudio empírico y los resultados obtenidos a partir de la utilización de ecuaciones estructurales. Finalmente, se recogen las principales conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futuras que se desprenden de esta investigación.

Revisión de la literatura

Como paso previo al estudio de la relación entre la cultura organizativa y la GCT, y de esta última variable con los resultados, conviene precisar previamente estos constructos.

Gestión de calidad total

Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994) definen la GCT como «un esfuerzo integrado para alcanzar y mantener productos de gran calidad, basado en el mantenimiento de la mejora continua de procesos y prevención de errores a todos los niveles y en todas las funciones de la organización, con el objetivo de alcanzar e incluso exceder las expectativas de los consumidores».

Los investigadores consideran que la GCT es un concepto multidimensional (Sila y Ebrahimipour, 2003) cuyas dimensiones tradicionalmente han sido agrupadas en 2 tipos. En un grupo estaría la parte más técnica «hard», como las técnicas de control estadístico del proceso, y en el otro, sus componentes intangibles «soft», como la cultura organizativa, el liderazgo, la organización «abierta», el trabajo en equipo. . . (Bou Llusar, Escrig Tena, Roca Puig y Beltrán Martín, 2009; Fotopoulos y Psomas, 2009).

La mayoría de los estudios indican que las dimensiones intangibles o «variables blandas» son las principales responsables del éxito de la GCT (Kujala y Lillrank, 2004; Abdullah, Uli y Tarí, 2008; Baird et al., 2011).

Cultura organizativa y gestión de calidad total

La cultura organizativa ha sido un elemento frecuentemente relacionado con la gestión de calidad. Genéricamente esta variable podría definirse como «el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización» (Cameron y Quinn, 1999; Detert, Schroeder y Mauriel, 2000; Stock, McFadden y Gowen, 2007; Yu, 2007).

Su estudio ha puesto de manifiesto numerosas definiciones, clasificaciones y tipologías (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Hofstede, 1993, 1999; Schein, 1996; Goffee y Jones, 1998). Sin embargo, uno de los modelos más utilizados es el Modelo de Valores en Competencia (*Competing Values Model*) de Cameron y Quinn (1999) (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Obencahin, 2002; Obendhain y Johnson, 2004; Lau y Ngo, 2004; Igo y Skitmore, 2006; Stock et al., 2007).

La definición de cultura en este modelo se realiza mediante 2 dimensiones (Campbell, Bownas, Peterson y Dunnette, 1974). La primera dimensión considera la orientación de la empresa hacia la estabilidad versus flexibilidad, según la importancia que esta conceda al control y al orden (estabilidad) o a la innovación y al dinamismo (flexibilidad). La segunda dimensión hace referencia a la orientación de la empresa, que puede ser externa, cuando se preocupa principalmente por los clientes, los competidores, el entorno, etc., o interna, en la que el centro de atención son los trabajadores, los productos, los procesos, etc. A partir de ahí se diferencian 4 tipos de culturas: clan, adhocráctica, de mercado y jerárquica (fig. 1).

De acuerdo con este modelo, cada una de las culturas presenta valores competitivos que podrían ayudar a la organización a implementar un sistema de GCT. Así, Detert et al. (2000) e Irani, Beskese y Love (2004) consideran que las organizaciones en las que se potencian los factores que presenta la cultura clan pueden implantar con éxito un programa de GCT. Análogamente, Lakhe y Mohanty (1994) enfatizan que para implantar la GCT correctamente la cultura organizativa debe caracterizarse por su orientación al cliente, el apoyo de la alta dirección, el compromiso de los empleados y la orientación interna, variables que están presentes en este tipo de cultura (Schneider, Brief y Guzzo, 1996a; Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly, 1996b). También Buch y Rivers (2001) señalan que estas variables favorecen los programas de GCT. Además, la cultura clan tiene orientación interna e investigaciones como las de Cartwright (1993). Webley y Cartwright (1996) señalan que esta orientación influye positivamente en la GCT. Por otro lado, según Delery y Doty (1996) y Yeo y Neal (2004), la formación y la motivación, variables

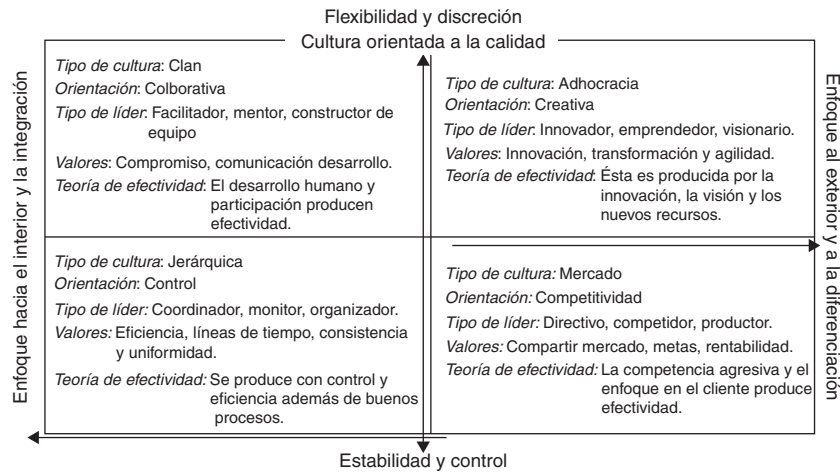


Figura 1. Tipos de cultura según Cameron y Quinn (1999). Fuente: Elaboración propia.

que forman parte de la cultura clan y de la adhocrática, permiten el éxito de un sistema de GCT.

En el caso de la cultura adhocrática, además de las características anteriores, la anticipación a las necesidades del cliente, las continuas innovaciones y su flexibilidad podrían hacer posible el éxito de la GCT (Damanpour y Evan, 1984; Damanpour, 1987, 1991; Kanji y Asher, 1993, 1996). En este sentido, Douglas y Judge (2001) encontraron evidencia empírica de que una gran orientación externa guarda una relación positiva con la implantación y el éxito de la GCT. Además, la gran motivación de los trabajadores en las organizaciones que poseen este tipo de cultura permite la integración de la GCT (Pool, 2000; Lo, 2002). Así lo manifiestan también, otros estudios que indican que las organizaciones con cultura adhocrática que utilizan sistemas de calidad obtienen buenos resultados (Lagrosen y Lagrosen, 2003).

Por tanto, la literatura ha destacado el efecto positivo de las culturas clan y adhocrática como facilitadoras de un sistema de GCT (tabla 1).

Por otra parte, Rad (2006) establece que las culturas burocráticas en las que el control es importante —caso de la jerárquica y de la de mercado— se caracterizan por tener programas de GCT con poco éxito. Del mismo modo, hay evidencia empírica que relaciona negativamente la formalización y la jerarquía con la innovación (Pierce y Delbecq, 1977; Aiken, Bacharach y French, 1980; Hull y Hage, 1982; Damanpour, 1991). Por tanto, al ser la innovación una

variable necesaria para conseguir una orientación al consumidor y dado que esta última es fundamental en la GCT, podríamos esperar una relación negativa entre estas culturas y la GCT. Asimismo, existen estudios que muestran que el estatus jerárquico no conduce a la implantación de la GCT (Sinha, 1995; Tata y Prasad, 1998; Chin y Pun, 2002; Walumbwa y Lawber, 2003) y que las culturas con elevada burocracia no fomentan la GCT por la escasa orientación al consumidor (Lagrosen y Lagrosen, 2003). Sin embargo, como la cultura jerárquica hace énfasis en la normalización de procesos y en la estandarización de productos, podríamos considerar que esta cultura potencia la calidad, pero estos factores están más vinculados a la aplicación de normas ISO. Además, en la cultura de mercado la orientación a los objetivos y la búsqueda de los menores costes de transacción pueden influir negativamente en la implantación con éxito de la GCT (Deming, 1986; Juran, 1989; Flynn et al., 1994; Burdett, 1994).

Por tanto, son las culturas clan y adhocrática las que apoyan la mayoría de las dimensiones de la GCT (Saraph, Benson y Schroeder, 1989; Flynn et al., 1994; Mehra, Hoffman y Sirias, 2001).

Por otra parte, dado que el concepto de cultura es un término abierto (O'Reilly et al., 1991; Hofstede, 1993; Schein, 1996; Frohman, 1998; Goffee y Jones, 1998), e incluso la tipología de culturas definidas por Cameron y Quinn (1999) ha sido modificada, ello nos permitiría considerar una «cultura intermedia» que compartiría las variables que constituyen la cultura clan y adhocrática (Denison y Spreitzer, 1991; Deshpandé et al., 1993; Obencahn, 2002; Obendhain y Johnson, 2004; Lau y Ngo, 2004; Igo y Skitmore, 2006; Stock et al., 2007). Proponemos una nueva cultura que apoyaría la GCT, que hemos denominado «cultura orientada a la calidad» y estaría formada por valores de la cultura clan y adhocrática (Giménez-Espín, Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa, 2012). De esta forma establecemos la primera hipótesis de este trabajo:

H1. La cultura orientada a la calidad tiene una relación positiva con una orientación hacia la gestión de calidad total.

Gestión de calidad total y los resultados organizativos

Gran parte del éxito que ha tenido la GCT en el mundo empresarial y académico se ha debido a que esta filosofía se entiende como un nuevo enfoque que va a ayudar a las empresas a la obtención de mayores resultados. Entre las principales ventajas que tiene este sistema están la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo (Martínez-Lorente, Dewhurst y Gallego-Rodríguez, 2000; Buch y Rivers, 2001), el desarrollo de procesos de mejora en todas las áreas de la empresa (Terziovski y Samson,

Tabla 1
Culturas facilitadoras de la GCT

Tipo de cultura	Rasgos culturales	Revisión de la literatura
Clan	Compromiso de los empleados y de la alta dirección. Trabajo en equipo. Cierta orientación al consumidor. Se busca la mejora continua. Motivación y formación de los trabajadores	Deming (1986); Deshpandé et al. (1993); Van der Wiele y Brown (2002); Irani et al. (2004); Bou Llusar et al. (2009); Kumar y Sankaran (2007); Prajogo y McDermott (2005); Zu, Robbins y Fredendall (2010)
Adhocracia	Se realizan continuamente innovaciones. Orientación al mercado. Los trabajadores están muy formados, con gran autonomía y motivación. Disponibilidad de información útil	Flynn et al. (1994); Pool (2000); Lo (2002); Neal, West y Patterson (2005); Prajogo y McDermott (2005); Bou Llusar et al. (2009); Zu et al. (2010); Naor, Goldstein, Linderman y Schroede (2008)

Fuente: Elaboración propia.

1999), el compromiso de la dirección y un liderazgo activo (Yeo y Neal, 2004), la implicación de proveedores en el sistema de calidad de la organización (Flynn et al., 1994), la participación de todos los empleados y el fomento del trabajo en equipo (De Menezes y Wood, 2006; Yang, 2006; Vouzas, 2007), la identificación y gestión de los procesos clave y el desarrollo de una visión de calidad (Yang, 2006), etc.

La mayor parte de los trabajos que han analizado el efecto de la aplicación de un sistema de GCT en los resultados empresariales han concluido que las empresas que lo aplican suelen obtener mejores resultados (Terziovski y Samson, 1999, 2000; Hendricks y Singhal, 1996, 2001a, 2001b; Rahman y Bullock, 2005; Kumar et al., 2009; Gadenne y Sharma, 2009; Baird et al., 2011).

En consecuencia, cabe esperar que:

H2. Una orientación hacia la gestión de calidad total tiene una relación positiva con los resultados organizativos.

Sin embargo, como señalamos anteriormente, la GCT es un concepto multidimensional (Ahire, Golhar y Waller, 1996; Black y Porter, 1996; Sila y Ebrahimpour, 2003) y no todas sus dimensiones tienen el mismo efecto en los resultados empresariales (Samson y Terziovski, 1999; Curkovic, Melnyk, Calantone y Handfield, 2000a; Curkovic, Vickery y Dröge, 2000b; Martínez-Lorente et al., 2000; Gadenne y Sharma, 2009; Baird et al., 2011). Una parte de la investigación analiza qué dimensiones de esta afectan en mayor medida a dichos resultados. La conclusión general a la que llegan estos trabajos es que las dimensiones más influyentes son las que Powell (1995) denominó como intangibles: liderazgo, habilidades organizativas y cultura, compromiso de la dirección, organización abierta, trabajo en equipo y *empowerment* (Abdullah et al., 2008; Baird et al., 2011). Es por ello que la implantación con éxito de la GCT va a estar condicionada con el establecimiento efectivo de las «variables blandas». Así pues, se propone que:

H3. Las «variables blandas» de la gestión de calidad total median la relación entre la orientación hacia la gestión de calidad total de la empresa y los resultados organizativos.

De acuerdo con la literatura, autores como Samson y Terziovski (1999) han hallado evidencias empíricas que indican que el liderazgo, la dirección de RRHH y la orientación al mercado afectan al éxito de la GCT. En primer lugar, Day (1994) y Garvin (1987) establecen que la GCT tiene como característica intrínseca la orientación al mercado, ya que uno de sus objetivos es la satisfacción de las necesidades de los consumidores. De este modo, la GCT debe orientar todos sus esfuerzos hacia la consecución de dicho objetivo (Korduplesky, Rust y Zahorik, 1993). En consecuencia, y según muchos estudios (Flynn et al., 1994; Ahire et al., 1996; Black y Porter, 1996; Martínez-Lorente et al., 2000), la orientación hacia el mercado permitirá la implantación con éxito de la GCT:

H3a. Una orientación hacia el mercado media la relación entre la orientación a la gestión de calidad total de la empresa y los resultados organizativos.

Por otro lado, numerosos trabajos nos indican que la gestión del personal de la empresa es una variable que favorece la implantación y el éxito de un sistema de GCT (Aldakhilallah y Parente, 2002; Chandler y McEvoy, 2000; De Menezes y Wood, 2006; Vouzas, 2007), pues es el empleado el que tiene que asumir la nueva filosofía de la orientación hacia la calidad. Del mismo modo, Yang (2006) considera que las prácticas de dirección de RRHH son fundamentales para la GCT. Sin embargo, no todas las prácticas de RRHH son adecuadas en este sentido (Schonberger, 1994; Bayo-Moriones y Merino-Días de Cerio, 2001); lo son solo aquellas que orientan los RRHH hacia los objetivos de calidad (Palo y Padhi, 2005). Entre estas se encuentran el compromiso de los empleados con la calidad, la comunicación y la autonomía de los

empleados (Lam, 1996; Fernández, 1996; Mohanty y Sethi, 1996; Rahman, 2002), una contratación en la que se valore su orientación a la calidad (Bowen y Lawler, 1992; Wilkinson, Marchington y Dale, 1994; Ahmad y Schroeder, 2002; Yang, 2006), el trabajo en equipo (Simmons, Shadur y Preston, 1995; Kochan, Gittel y Lautsch, 1995; Mohanty y Sethi, 1996; Yang, 2006), una formación hacia la calidad (Samson y Terziovski, 1993; Schonberger, 1994; Mandal, Howell y Sohal, 1998), el desarrollo y promoción de los empleados (Bowen y Lawler, 1992; Schonberger, 1994; Snape, Wilkinson, Marchington y Redman, 1995), la evaluación del rendimiento de los trabajadores (Wood y Peccei, 1995; Snape et al., 1995; Aldakhilallah y Parente, 2002) y la retribución del empleado (Schonberger, 1994; Wilkinson et al., 1994; Okokie, 1996; Yang, 2006). En consecuencia, una política de RRHH que desarrolle prácticas de RRHH orientadas a la calidad apoyará con éxito la implantación de un sistema de GCT:

H3b. Una política de recursos humanos orientada a la calidad media la relación entre la orientación hacia la gestión de calidad total de la empresa y los resultados organizativos.

Además, el papel de la dirección es clave para la implantación con éxito de la GCT (Easton, 1993; Higginson y Waxler, 1994; Flynn et al., 1994). El liderazgo, como medio de influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos, permite que la organización avance hacia la gestión de calidad total. En este sentido, un liderazgo que favorezca la planificación de estrategias y actuaciones, así como de una adecuada gestión del personal, de los recursos y de los procesos, especialmente de los considerados claves, permitirá la consecución de la excelencia en los resultados empresariales. Por ello:

H3c. El liderazgo media la relación entre la orientación hacia la gestión de calidad total de la empresa y los resultados organizativos.

Finalmente, en este trabajo nos planteamos el efecto de la cultura sobre estas tres «variables blandas» consideradas anteriormente. Como se ha señalado en líneas precedentes, la cultura orientada a la calidad está constituida a partir de las culturas clan y adhocrática, que se diferencian fundamentalmente en el distinto enfoque que tienen: interno o externo. De modo que la cultura clan fomenta el desarrollo del personal, el trabajo en equipo, así como un estilo de dirección que promueva dicha forma de trabajo, el consenso y la participación de los trabajadores. Por otro lado, la cultura adhocrática entiende a la empresa como una entidad más dinámica y emprendedora, buscando la innovación y el cambio continuo, para lo que tendrá una orientación al mercado. En consecuencia, una cultura orientada a la calidad debería apoyar el desarrollo de políticas de RRHH, el liderazgo y la orientación al mercado de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn (1999). En consonancia, se propone que:

H4. La cultura orientada a la calidad tiene una relación positiva con las variables blandas de la gestión de calidad total:

H4a. La cultura orientada a la calidad tiene una relación positiva con una orientación hacia el mercado.

H4b. La cultura orientada a la calidad tiene una relación positiva con una política de recursos humanos orientada a la calidad.

H4c. La cultura orientada a la calidad tiene una relación positiva con el liderazgo.

Estas hipótesis quedan recogidas en la figura 2.

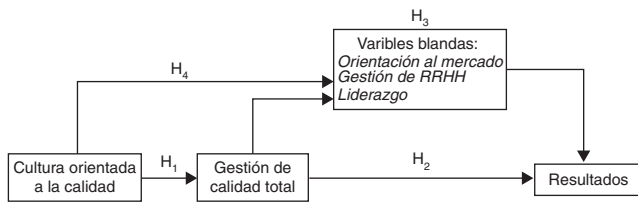


Figura 2. Modelo de relaciones propuestas en el estudio.
Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Recogida de datos

La información utilizada para el contraste de las hipótesis planteadas se ha obtenido de un proyecto de investigación más amplio financiado con fondos FEDER-5820 (8/099-701). La población seleccionada está formada por empresas de la Región de Murcia con 15 o más trabajadores de acuerdo con la base de datos SABI. La población total del estudio está constituida por 1.600 empresas.

La recogida de la información se ha llevado a cabo mediante la realización de una entrevista personal al gerente de las empresas que componen la población, mediante un cuestionario previamente estructurado con preguntas cerradas.

El número total de cuestionarios válidos obtenidos es de 701, lo cual supone un 43,81% del total de la población (57,9% son empresas industriales y el resto, empresas de servicios). La antigüedad media de las empresas analizadas es de 20,46 años, mientras que el tamaño es de 60,43 empleados. De estas empresas, el 25,5% poseen la certificación ISO 9001 y el 21,8% están en el proceso previo de su obtención o piensan firmemente implantarla en los próximos años. Se comprobó que la muestra era representativa de la población tanto por su composición por sectores como por el tamaño de las empresas y sus resultados.

Medición de variables

Las variables incluidas en el trabajo han sido las siguientes:

Cultura organizativa orientada a la calidad. Para medir la cultura de la empresa hemos utilizado el trabajo de [Cameron y Quinn \(1999\)](#). Para ello se analizaron 4 de los factores o rasgos más importantes del modelo: características dominantes de la organización, gestión de empleados, vínculo organizacional y criterio de éxito, de forma similar a como se ha realizado en investigaciones previas ([Deshpandé et al., 1993](#); [Obencahin, 2002](#); [Obendhain y Johnson, 2004](#); [Lau y Ngo, 2004](#)). Para cada uno de estos rasgos culturales, el modelo identifica 4 ítems relacionados con los 4 tipos de cultura señalados previamente. En este caso el gerente debe de repartir 100 puntos entre las 4 respuestas, es decir, entre los 4 tipos de cultura. Siguiendo los planteamientos de [Quinn y Spreitzer \(1991\)](#), la escala de 100 puntos se ha dividido en 5 intervalos iguales equiparándolos, en un segundo paso, a una escala tipo Likert de 1 a 5. La cultura mixta o cultura orientada a la calidad se ha medido a partir de la media de 2 ítems de la cultura clan («el estilo de dirección de su empresa se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación» y «el éxito se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores») y 2 ítems de la cultura adhocrática («es una entidad muy dinámica y emprendedora» y «los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo»).

Gestión de recursos humanos. Para medir un sistema de RRHH es necesario adoptar decisiones sobre 2 aspectos: las variables a medir y la forma de medición del sistema. En cuanto a la primera de ellas, se ha realizado una profunda revisión bibliográfica analizando las áreas y prácticas de RRHH íntimamente relacionadas

con la GCT. Estas son: *autonomía* ([Rahman, 2002](#)) y *definición de puestos de trabajo* (planificación formal de tareas, amplia descripción del puesto de trabajo, flexibilidad, autonomía. . .), *trabajo en equipo* ([Yang, 2006](#)) (orientación al trabajo en equipo, equipos de trabajo con alta autonomía, alta responsabilidad en sus tareas. . .), *proceso de contratación* (reclutamiento externo e interno, procesos de selección poco formalizados, se realizan dependiendo del puesto de trabajo, polivalencia, adecuación entre el trabajador y la organización y las características de calidad. . .), *formación y desarrollo* ([Snape et al., 1995](#)) (extensivo y continuo en todos los niveles, orientación a largo plazo, polivalencia y amplia variedad de competencias, rotación de los puestos de trabajo. . .), *definición de la carrera profesional* ([Schonberger, 1994](#); [Snape et al., 1995](#)) (desarrollo horizontal en el puesto, criterios de promoción cualitativos como flexibilidad o capacidad de innovación, desarrollo de la carrera profesional), *evaluación del rendimiento* ([Aldakhilallah y Parente, 2002](#); [Simmons et al., 1995](#)) (evaluación continua, orientación a procesos no a resultados, evaluación del trabajo del grupo, desarrollo e implantación de objetivos. . .), *retribución* ([Yang, 2006](#)) (el salario está determinado por la capacidad del trabajador, sus habilidades, flexibilidad. . ., uso de incentivos, equilibrio entre compensación financiera y no financiera). Estas 33 prácticas de RRHH han sido medidas en una escala Likert de 5 puntos.

En segundo lugar, existen diferentes formas de medir tanto los sistemas como las técnicas de reducción de datos, fundamentalmente el análisis factorial ([Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996](#); [Huselid, Jackson y Schuler, 1997](#)) o el análisis cluster ([Arthur, 1994](#); [MacDuffie, 1995](#)). En nuestro caso, hemos medido el sistema siguiendo el estudio de [Delery y Doty \(1996\)](#) utilizando los modelos matemáticos propuestos en sus investigaciones precedentes ([Doty, William y Huber, 1993](#); [Doty y Glick, 1994](#)). En ellos, la medida del ajuste del sistema de prácticas de RRHH se creó a partir de la suma de las inversas de las desviaciones entre el valor de las variables que recogen las prácticas de RRHH en cada una de las empresas y el valor ideal de cada práctica, de acuerdo con el sistema que apoya el desarrollo de la GCT. A partir de ahí se crea una variable que fue equiparada a una escala Likert de 5 puntos, que recoge la medida en la que la gestión de RRHH aplicada en cada empresa está cercana a aquella que la literatura asegura que favorece la GCT.

Gestión de calidad total. La GCT es un constructo multidimensional ([Flynn et al., 1994](#); [Black y Porter, 1996](#); [Sila y Ebrahimpour, 2003](#)). Es por este motivo que intervienen diferentes dimensiones, como la obtención de información sobre la calidad, el control de procesos, la mejora continua, la formación en herramientas de calidad y trabajo en equipo o el mantenimiento de relaciones con proveedores basadas en calidad. Basándonos en estas premisas, se ha desarrollado una escala para medir la gestión de calidad compuesta por 8 ítems. Estos ítems utilizan una escala Likert de 5 puntos. A partir del proceso de depuración del análisis confirmatorio se seleccionaron 7 ítems finales (*scale composite reliability* $\rho_c^{SCR} = 0,91$, *average variance extracted* $\rho_c^{AVE} = 0,58$), los cuales se presentan en la [tabla 2](#).

Orientación al mercado. Se ha medido la orientación al mercado a partir de la adaptación de la escala MARKOR ([Kohli, Jaworski y Kumar, 1993](#)). Esta escala considera 3 grandes dimensiones: generación de inteligencia, difusión de inteligencia y respuesta al mercado. El análisis confirmatorio ([tabla 2](#)) sugiere el uso de 3 indicadores para medir la generación de inteligencia ($\rho_c^{SCR} = 0,78$, $\rho_c^{AVE} = 0,54$), 3 para medir la difusión ($\rho_c^{SCR} = 0,81$, $\rho_c^{AVE} = 0,59$) y finalmente otros 3 para medir la respuesta al mercado ($\rho_c^{SCR} = 0,82$, $\rho_c^{AVE} = 0,60$). Estos 3 procesos se han considerado como un constructo de segundo orden. Para comprobarlo, se ha llevado a cabo un análisis de segundo orden ([tabla 3](#)).

Se estimó el modelo utilizando LISREL 8,54. Los resultados sugieren un buen ajuste del modelo de segundo orden para la

Tabla 2
Resumen del modelo de medida: análisis confirmatorio

Descripción de los indicadores	Valores estandarizados	Valor t	Fiabilidad (SCR ^a , AVE ^b) SCR = 0,91 AVE = 0,58
<i>Gestión de calidad total</i>			
1. Actividades de mejora continua	0,71	21,77	
2. Herramientas de trabajo en equipo destinadas a la reducción de la cantidad de unidades defectuosas producidas (diagrama de Pareto, histograma. . .)	0,70	21,38	
3. Círculos de calidad u otras formas de trabajo en grupo orientadas a la mejora de la calidad	0,78	24,66	
4. Control estadístico del proceso			
5. Sistema de selección de proveedores basada en la calidad	0,71	21,81	
6. Formación de los trabajadores en temas de mejora de la calidad	0,74	23,07	
7. Mantenimiento preventivo total	0,85	28,24	
(escala: 1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo)	0,84	27,55	
<i>Generación de información</i>			
1. Realizan frecuentemente investigación de mercados	0,59	16,61	SCR=0,78 AVE=0,54
2. Frecuentemente analizan los efectos que sobre su empresa tienen los cambios en su entorno	0,83	26,09	
3. Su empresa anticipa con rapidez los cambios que se van a producir en el entorno de su negocio			
(escala: 1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo)	0,83	25,90	
<i>Difusión de la información</i>			
1. Cuando algo relevante sucede con respecto a un cliente importante o mercado, toda la empresa es informada en un periodo corto de tiempo	0,82	24,82	SCR=0,81 AVE=0,59
2. La mayoría del personal de la empresa es informado regularmente sobre la satisfacción de los clientes	0,77	22,77	
3. Cuando alguien descubre algo importante sobre la competencia, informa rápidamente al resto de la empresa	0,67	19,23	
(escala: 1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo)			
<i>Respuesta</i>			
1. Es rápida en reaccionar a los cambios en las necesidades de sus clientes, tanto en bienes como en servicios	0,86	27,65	SCR=0,82 AVE=0,60
2. Constantemente revisan sus esfuerzos en desarrollo de producto para asegurarse que atienden adecuadamente lo que sus clientes desean	0,84	26,50	
3. Si cualquier competidor lanzara una campaña intensiva para captar nuestros clientes, implementaría una respuesta inmediata	0,66	19,22	
(escala: 1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo)			
<i>Liderazgo</i>			
1. Aceptación del cambio introduciéndolo activamente en la empresa	0,66	18,89	SCR=0,82 AVE=0,53
2. Tendencia a colaborar con otros miembros de la organización y solucionar problemas conjuntamente	0,81	24,86	
3. Habilidad para trabajar en equipo	0,81	24,96	
4. Delegación de decisiones operativas	0,65	18,60	
(escala: 1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo)			
<i>Modelo de resultados abierto e interno</i>			
1. Mejora en la calidad del producto	0,63	17,62	SCR=0,81 AVE=0,58
2. Mejora en la coordinación de procesos internos	0,85	25,82	
3. Mejor organización de las tareas del personal	0,80	24,14	
(escala: 1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo)			
<i>Modelo de resultados racional</i>			
1. Incremento de la cuota de mercado	0,74	22,24	SCR=0,84 AVE=0,64
2. Incremento de la rentabilidad	0,82	25,39	
3. Incremento de la productividad	0,84	26,38	
(escala: 1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo)			
<i>Modelo de resultados de recursos humanos</i>			
1. Reducción del abandono voluntario de los trabajadores	0,89	20,93	SCR=0,83 AVE=0,71
2. Reducción del absentismo laboral	0,79	19,05	
(escala: 1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo)			

Ajuste de las medidas del modelo de 28 indicadores para ocho constructos: $\chi^2_{(322)} = 1103,82$; GFI = 0,90; RMSEA = 0,059; CFI = 0,93; NNFI = 0,92.

^a Scale composite reliability ($\rho_c = (\sum \lambda_i)^2 \text{var}(\xi) / ((\sum \lambda_i)^2 \text{var}(\xi) + \sum \theta_{ii})$); Bagozzi y Yi, 1998.

^b Average variance extracted ($\rho_c = (\sum \lambda_i)^2 \text{var}(\xi) / ((\sum \lambda_i)^2 \text{var}(\xi) + \sum \theta_{ii})$); Fornell y Larcker, 1981.

medida de orientación al mercado ($\chi^2 = 86$, $df = 24$, $p < 0,001$; *goodness of fit index* [GFI] = 0,97; *root mean square error of approximation* [RMSEA] = 0,059; *comparative fit index* [CFI] = 0,98; *Tucker-Lewis index* [TLI] = 0,97; *incremental fit index* [IFI] = 0,98). Los valores de los estimadores GFI, CFI, TLI y IFI exceden los valores recomendados de 0,90 (Hoyle y Panter, 1995). Más aún, el RMSEA está por debajo de 0,080 y el *root mean square residual* (RMR) y su valor estandarizado RMR son de 0,035 y 0,040, respectivamente, los cuales son aceptables.

Liderazgo. La valoración del estilo de dirección de la gerencia se ha medido a partir de la escala de 7 ítems del estudio Camisón (1999). Los resultados del CFA sugieren la utilización de 4 indicadores recogidos en la tabla 2 ($\rho_c^{\text{SCR}} = 0,82$, $\rho_c^{\text{AVE}} = 0,53$).

Resultados organizativos. La literatura ha utilizado una gran variedad de medidas sobre el rendimiento de las empresas. Algunos autores defienden el uso de medidas no financieras por su alta correlación con las medidas financieras (Quinn y Rohrbaugh, 1983; Venkatraman y Ramanujam, 1986). En este artículo se han tomado medidas de resultados a partir de las sugerencias de Quinn y Rohrbaugh (1983), quienes entienden que se deben seleccionar indicadores de rendimiento de diferentes dimensiones. Estas permiten identificar 4 modelos de resultados: modelo de relaciones humanas, modelo de procesos internos, modelo de sistema abierto y modelo racional, de forma similar a la medición de la cultura en este trabajo. Tras seleccionar 12 indicadores, 3 para cada tipo de modelo, un análisis exploratorio preliminar y el análisis

Tabla 3
Análisis de modelos de segundo orden

Constructo de segundo orden	Constructo de primer orden	Primer orden		Segundo orden			
		Valor	Valor t	Valor	Valor t		
Orientación al mercado	Generación de información	0,58	– ^a	0,82	13,48		
		0,85	15,36				
		0,82	15,17				
	Difusión de la información	0,82	– ^a	0,77	16,86		
		0,77	19,31				
		0,68	17,19				
	Respuesta	0,86	– ^a	0,87	19,92		
		0,84	24,22				
		0,66	18,32				
	Resultados	Ajuste de las medidas del modelo de 9 indicadores para tres constructos: $\chi^2_{(24)} = 86$; GFI = 0,97; RMSEA = 0,059; CFI = 0,98; NNFI = 0,97					
			Interno/abierto	0,61	– ^a	0,69	10,91
				0,84	15,76		
0,81		15,67					
Racional		0,74	– ^a	0,88	13,39		
		0,82	20,10				
		0,84	20,43				
Recursos humanos		0,85	– ^a	0,51	9,93		
		0,82	12,40				
		Ajuste de las medidas del modelo de 8 indicadores para tres constructos: $\chi^2_{(17)} = 59,59$; GFI = 0,98; RMSEA = 0,058; CFI = 0,98; NNFI = 0,97					

^a Parámetro fijado.

confirmatorio (tabla 2) sugieren la agrupación de los indicadores en 3 modelos: el modelo sistema abierto/interno ($\rho^{SCR} = 0,81$, $\rho^{AVE} = 0,58$), el modelo racional ($\rho^{SCR} = 0,84$, $\rho^{AVE} = 0,64$) y el modelo de relaciones humanas ($\rho^{SCR} = 0,83$, $\rho^{AVE} = 0,71$). Finalmente, con el ánimo de obtener una medida de resultados global se ha creado un constructo de segundo orden (tabla 3). Los resultados indican un buen ajuste del modelo de segundo orden ($\chi^2 = 59,59$, $df = 17$, $p < 0,001$; GFI = 0,98; RMSEA = 0,058; CFI = 0,98; TLI = 0,97; IFI = 0,98; RMR = 0,020; *Standardized Root Mean Square Residual* = 0,032).

Los resultados del CFA recogidos en la tabla 2 se han realizado con el análisis de 28 indicadores para los 8 constructos (quedan fuera de este análisis la cultura y el sistema de RRHH al estar medidos cada uno de ellos por una única medida). Los resultados sugieren un ajuste adecuado de los datos ($\chi^2 = 1.103,82$, $df = 332$, $p < 0,001$; GFI = 0,90; RMSEA = 0,059; CFI = 0,93; TLI = 0,92; IFI = 0,93), lo que confirma la unidimensionalidad de cada constructo (Anderson y Gerbing, 1988). La fiabilidad de las medidas fue calculada con el índice de fiabilidad compuesta de Bagozzi y Yi (1998) y con la media de la varianza extraída de Fornell y Larcker (1981). Para todas las medidas, ambos indicadores adoptan valores superiores a 0,6 para la fiabilidad compuesta y 0,5 para la media de la varianza extraída. Más aún, todas las estimaciones de los indicadores son positivas y significativas (el menor valor del estadístico t-Student es 16,61), lo que proporciona la validez convergente (Bagozzi y Yi, 1998). La validez discriminante fue contrastada mediante 3 procedimientos recomendados por Anderson y Gerbing (1988) y Fornell y Larcker (1981). El primero de ellos indica que el intervalo de confianza (± 2 DE) alrededor de la correlación estimada entre 2 indicadores latentes no incluyese 1,0 (Anderson y Gerbing, 1988). Segundo, comparando el valor al cuadrado de ρ^{SCR} de un constructo con la correlación con el resto de constructos (Fornell y Larcker, 1981). Finalmente, se ha comprobado la validez discriminante comparando el estadístico chi-cuadrado entre el modelo condicionado, en el que se fija la correlación a la unidad de un par de factores, y el modelo sin condicionar, que deja la estimación libre (Anderson y Gerbing, 1988). Los resultados de estos 3 test proporcionan una fuerte evidencia de la validez discriminante entre estos constructos.

En la tabla 4 se recogen las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones de las variables estudiadas en este trabajo.

Resultados

Para el contraste de las hipótesis se ha utilizado la metodología de ecuaciones estructurales. El modelo propuesto está presentado en la figura 2. Este modelo resume las 4 hipótesis que relacionan la cultura organizativa, la orientación hacia la calidad, las «variables blandas» y los resultados de la empresa.

Se han empleado las técnicas de máxima verosimilitud (Jöreskog y Sörbom, 1996), y el ajuste del modelo, cuando existe mediación, es adecuado ($\chi^2 = 1.364,57$, $df = 390$; GFI = 0,89; RMSEA = 0,061; CFI = 0,91; *Non-Normed Fit Index* = 0,90; IFI = 0,91), sugiriendo que la estructura de relaciones se ajusta a los datos y siendo un indicador de apoyo a la validez de las escalas (Churchill, 1979).

El contraste de las hipótesis está recogido en la tabla 5. Con respecto a la primera hipótesis (cultura \rightarrow GCT; $\gamma_{11} = 0,19$, $p < 0,001$), esta nos indica que una cultura orientada a la calidad, definida como una cultura mixta de la clan y adhocrática, tiene un efecto positivo y significativo sobre la orientación hacia la calidad de las empresas. En consecuencia, las empresas cuyos empleados comparten aquellos valores asociados a la calidad van a poder desarrollar más fácilmente las diferentes técnicas que requiere la filosofía de la GCT.

La segunda hipótesis analiza el efecto en resultados de la orientación hacia la calidad (GCT \rightarrow resultados; $\beta_{81} = 0,19$, $p < 0,01$). Coherentemente con la mayor parte de la literatura, nuestro estudio revela que las empresas que llevan cabo prácticas orientadas a la GCT obtienen mejores resultados que las empresas que no lo desarrollan. Es por ello que la gestión de calidad total se considera como una fuente de ventajas competitivas para las empresas.

En tercer lugar, se analiza el efecto mediador de las dimensiones blandas relacionadas con la GCT, en la relación entre la GCT y resultados organizativos. Para ello se han analizado las relaciones directas entre la GCT, los constructos mediadores y los resultados. En este caso, con respecto a la primera de las variables estudiadas, la orientación al mercado (H3a: GCT \rightarrow orientación al mercado; $\beta_{21} = 0,67$, $p < 0,001$; orientación al mercado \rightarrow resultados;

Tabla 4
Matriz de correlaciones

Constructo	Media	Desv. típica	Matriz de correlaciones*											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Cultura	1,7758	0,62574	1											
2. Gestión de calidad	3,3498	0,91112	0,177	1										
3. Generación	3,3833	0,84550	0,144	0,492	1									
4. Difusión	3,5583	0,86695	0,196	0,337	0,492	1								
5. Respuesta	3,9331	0,76857	0,124	0,420	0,541	0,557	1							
6. Gestión de RRHH	2,7200	1,858	0,168	0,126	0,142	0,123	0,164	1						
7. Liderazgo	3,6262	0,75933	0,305	0,405	0,472	0,431	0,518	0,168	1					
8. Resultados interno/abierto	3,9171	0,58681	0,212	0,338	0,342	0,249	0,294	0,203	0,331	1				
9. Resultados racional	3,6414	0,75009	0,111	0,231	0,286	0,152	0,218	0,180	0,264	0,488	1			
10. Resultados relaciones humanas	3,5359	0,86860	0,119	0,156	0,177	0,144	0,141	0,140	0,193	0,317	0,361	1		

* Correlaciones significativas al nivel 0,001.

$\beta_{82} = 0,26$, $p < 0,001$) se convierte en un elemento que ayuda a la implantación con éxito de la GCT por su preocupación por las necesidades de los clientes. Asimismo, la gestión de los RRHH orientada a la calidad (H3b: GCT → gestión RRHH; $\beta_{61} = 0,27$, $p < 0,001$; gestión RRHH → resultados; $\beta_{86} = 0,19$, $p < 0,001$) va a facilitar que las empresas implementen de forma más eficaz una orientación hacia la calidad. Finalmente, el liderazgo (H3c: GCT → liderazgo; $\beta_{71} = 0,41$, $p < 0,001$; liderazgo → resultados; $\beta_{87} = 0,21$, $p < 0,001$) es también otro factor clave en este proceso de aplicación con éxito de la GCT. Para analizar la mediación se han utilizado varios procedimientos. En primer lugar se ha comprobado la existencia de los efectos indirectos proporcionados por LISREL. En este caso, se observa que la GCT tiene un efecto positivo e indirecto a través de las variables blandas señaladas en los resultados organizativos ($\pi_{81} = 0,31$, $p < 0,001$). En segundo lugar, se ha planteado la existencia de un modelo sin mediación

(tabla 5). En este caso se han eliminado las variables mediadoras, observándose que la relación directa entre la GCT y los resultados es más fuerte en el modelo sin mediación ($\beta_{81} = 0,51$, $p < 0,001$) que cuando estaba mediada ($\beta_{81} = 0,19$, $p < 0,01$), a la vez que se ha reducido la explicación de la variable dependiente de resultados (pasándose de un $R^2 = 0,39$ con mediación a un $R^2 = 0,26$ sin las variables mediadoras). Estos resultados también fueron similares a los obtenidos cuando se repitió el modelo introduciendo una única variable mediadora en el modelo, esto es, la orientación al mercado ($\beta_{21} = 0,65^{***}$; $\beta_{82} = 0,40^{***}$; $\beta_{81} = 0,24^{***}$; $R^2_{(Resultados)} = 0,35$), los RRHH ($\beta_{61} = 0,25^{***}$; $\beta_{86} = 0,27^{***}$; $\beta_{81} = 0,43$; $R^2_{(Resultados)} = 0,32$) o el liderazgo ($\beta_{71} = 0,38^{***}$; $\beta_{87} = 0,35^{***}$; $\beta_{81} = 0,36$; $R^2_{(Resultados)} = 0,35$). Por tanto, existen suficientes evidencias para afirmar que cada una de las variables blandas media parcialmente la relación entre la gestión de calidad total y los resultados organizativos.

Tabla 5
Modelo estructural

Relaciones	Parámetro	Modelo con mediación		Modelo sin mediación	
		Valor	t-value	Valor	t-value
<i>Hipótesis</i>					
Cultura → GCT	γ_{11}	0,19***	4,67	0,19***	9,54
GCT → Resultados	β_{81}	0,19**	2,78	0,51***	4,77
GCT → Orientación al mercado	β_{21}	0,67***	12,38		
GCT → Gestión de RRHH	β_{61}	0,27***	5,65		
GCT → Liderazgo	β_{71}	0,41***	8,97		
Orientación al mercado → Resultados	β_{82}	0,26***	3,77		
Gestión de RRHH → Resultados	β_{86}	0,19***	3,57		
Liderazgo → Resultados	β_{87}	0,21***	4,12		
Cultura → Orientación al mercado	γ_{21}	0,07	1,97		
Cultura → Gestión de RRHH	γ_{61}	0,21***	4,75		
Cultura → Liderazgo	γ_{71}	0,26***	6,57		
<i>Constructos de segundo orden</i>					
Orientación al mercado → Generación	β_{32}	0,88***	13,50		
Orientación al mercado → Difusión	β_{42}	0,74***	15,52		
Orientación al mercado → Respuesta	β_{52}	0,83***	17,95		
Resultados → Modelo abierto/interno	β_{98}	0,81***	12,26	0,81***	12,47
Resultados → Modelo racional	β_{108}	0,75***	13,39	0,76***	13,70
Resultados → Modelo relaciones humanas	β_{118}	0,48***	9,83	0,49***	10,11
<i>Efectos indirectos</i>					
Cultura → Orientación al mercado	κ_{21}	0,12***	4,49		
Cultura → Gestión de RRHH	π_{61}	0,05***	3,67		
Cultura → Liderazgo	κ_{71}	0,08***	4,24		
Cultura → Resultados	κ_{81}	0,21***	6,52	0,10***	4,40
GCT → Resultados	π_{81}	0,31***	5,45		
<i>Ajuste del modelo</i>					
		$\chi^2_{(390)} = 1364,57$; GFI = 0,88; RMSA = 0,061; CFI = 0,91; TLI (NNFI) = 0,90		$\chi^2_{(100)} = 491,49$; GFI = 0,91; RMSA = 0,078; CFI = 0,96; TLI (NNFI) = 0,96	

* $p < 0,05$.
** $p < 0,01$.
*** $p < 0,001$.

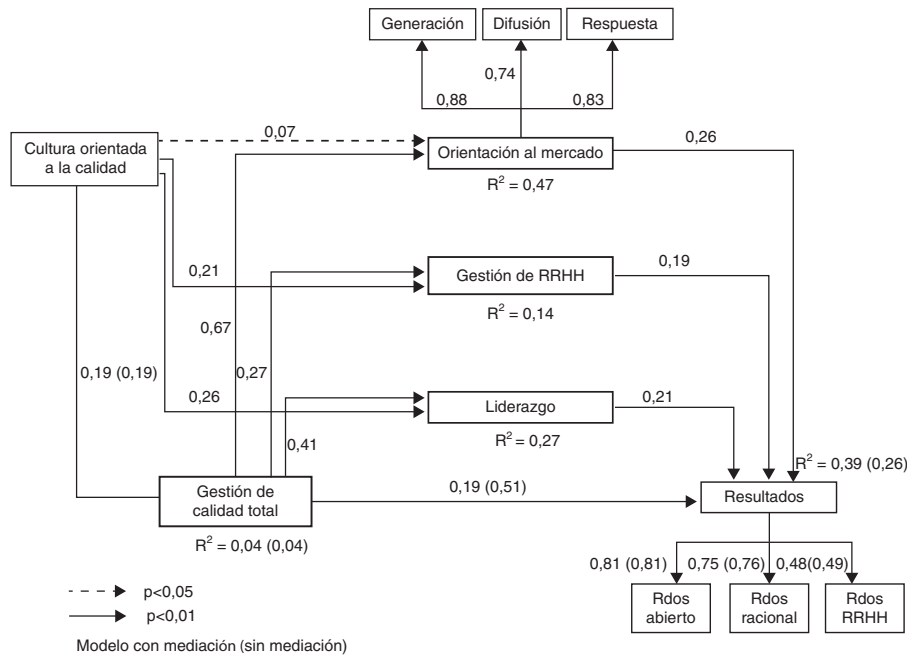


Figura 3. Resultados del modelo. Fuente: Elaboración propia.

Por último, con relación a la cuarta hipótesis, se observa que la cultura organizativa orientada a la calidad tiene un efecto positivo sobre la orientación al mercado (H4a: cultura → orientación al mercado; $\gamma_{21} = 0,07$, $p < 0,05$), la gestión de RRHH que apoya la calidad (H4b: cultura → gestión RRHH; $\gamma_{61} = 0,21$, $p < 0,001$) y el liderazgo (H4c: cultura → liderazgo; $\gamma_{71} = 0,26$, $p < 0,001$), que como se ha visto están relacionados de forma positiva con los resultados empresariales.

La figura 3 resume gráficamente los resultados aquí expuestos.

Conclusiones

La cultura organizativa de la empresa es uno de los elementos intangibles que le permiten diferenciarse de la competencia y le proporcionan una ventaja competitiva (Barney, 1986).

Por otra parte, la GCT se configura como una filosofía que engloba a toda la empresa y busca la mejora de la calidad en todos los procesos organizativos. La cultura organizativa está muy relacionada con la gestión de calidad, ya que pretende que todos los empleados compartan el objetivo de calidad. Dado que la cultura es considerada como todo conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la literatura ha estudiado su relación con la GCT. De los 4 tipos de cultura organizativa definidos por Cameron y Quinn (1999), las culturas clan y adhocrática son las que frecuentemente se han relacionado con la gestión de calidad en la empresa. Por un lado, la cultura clan dispone de una orientación interna que favorece la creación de un ambiente favorable al trabajo en equipo, el desarrollo del personal y el compromiso con la dirección. Por otro, las organizaciones con altos niveles de cultura adhocrática se caracterizan por ser emprendedoras, con una gran orientación al cliente y en las que se busca la mejora continua. El resto de culturas —jerárquica y de mercado— muestran un gran énfasis por el control, dificultando la libertad y la responsabilidad necesaria para que los trabajadores se impliquen en la reducción de errores. Este trabajo proporciona sustento empírico a estos resultados al encontrar que una cultura orientada a la calidad, definida como una cultura mixta entre los valores de la cultura clan y adhocrática, favorecen el desarrollo de la gestión de calidad en la empresa. Estos resultados están en

concordancia con otras investigaciones, como las de Dellana y Hauser (1999), que sugieren la creación de un tipo de cultura que apoye la calidad.

Por otro lado, se ha observado que la GCT es un medio efectivo para que las empresas incrementen su competitividad. Esta mejora en la competitividad se basa en la excelencia y confianza en los productos y servicios de la organización. Por tanto, la GCT es una filosofía que establece principios para la dirección que maximizan la competitividad de una empresa a través de la mejora continua de la calidad de sus productos, servicios, personal, procesos y entorno. Además, se ha comprobado que la GCT mejora la imagen de la empresa y la satisfacción de los empleados (Yang, 2006).

Aun a pesar del entusiasmo acerca de las ventajas que ofrece un sistema de GCT, han surgido diferentes estudios que sugieren que la implantación con éxito de la GCT —y por tanto su efecto en resultados— depende en mayor medida de las dimensiones «blandas» de la GCT y no tanto de las «duras» (Powell, 1995; Dow, Samson y Ford, 1999; Samson y Terziowski, 1999; Curkovic et al., 2000a,b; Martínez-Lorente et al., 2000; Escrig Tena, Bou Llusar y Roca Puig, 2001). El presente estudio aporta evidencia acerca de que la orientación al mercado, las prácticas de RRHH orientadas hacia la calidad y el liderazgo ejercido por la dirección se convierten en un elemento facilitador del éxito de los programas de calidad. En este caso se observa cómo una orientación hacia la calidad promueve estas variables más intangibles, que a su vez se constituyen en poderosos elementos para mejorar la competitividad de las empresas.

Finalmente, también se ha hallado evidencia que indica que la cultura orientada a la calidad tiene un efecto positivo sobre cada una de las «variables blandas» señaladas anteriormente. Esto sugiere que aquellas empresas en las que se asuman como válidos unos ideales y normas favorables a la calidad van a tender a estar preocupadas por las necesidades de los clientes, desarrollar un capital humano o llevar a cabo una dirección que facilite la calidad en todos los procedimientos de la empresa.

Los resultados obtenidos tienen implicaciones en la práctica empresarial. Los directivos han de conocer las normas, los valores y las costumbres realmente existentes en su organización y cuáles son más coherentes con la gestión de calidad. En el caso de aquellas empresas con una orientación hacia la calidad se deberían

promover valores y creencias propios de la cultura de clan y adhocrática. Esa consolidación de valores y creencias deberá ser apoyada por un conjunto de prácticas organizativas, como la orientación hacia el mercado, la gestión de RRHH y un adecuado liderazgo. Sin duda, los cambios en la cultura organizativa pueden ser difíciles y prologados en el tiempo, sobre todo si existe una fuerte resistencia al cambio en la empresa, pero se ha comprobado que la alineación de esos valores hacia una orientación que permita implantar la GCT permitirá que las empresas obtengan mayores beneficios.

El estudio no está exento de limitaciones. En primer lugar, la encuesta está dirigida al gerente de la empresa. Aunque este directivo tiene una visión integral de toda la empresa, se pueden presentar sesgos debido a la existencia de una única fuente de información. Por otro lado, puede tener una visión diferente a la sentida por los trabajadores de la empresa. En segundo lugar, el instrumento utilizado para medir la cultura organizativa parte de la base de que existe una única cultura en toda la empresa. Sin embargo, comúnmente diferentes departamentos o secciones en las empresas mantienen una cultura interna distinta a la del resto de la empresa. Esto llevaría a que pudiesen coexistir diferentes tipos de cultura dentro de una misma empresa. Finalmente, la muestra utilizada es de corte transversal, y la gestión de calidad total requiere un amplio proceso de implantación, a la vez que los cambios en la cultura organizativa son lentos y difíciles.

Por este motivo proponemos las siguientes líneas de investigación futuras. En primer lugar, se deberían realizar estudios de carácter longitudinal con el objetivo de analizar los cambios de la cultura organizativa en el tiempo y para ayudar a la implantación de la gestión de calidad en la empresa. En segundo lugar, sería adecuado entrevistar a distintas fuentes dentro de la misma organización, esto es, empleados y directivos. Finalmente, podría ser conveniente incluir diferentes variables que ayuden a entender cómo la cultura organizacional facilita la implantación de la gestión de calidad, como son los procesos de gestión del conocimiento o aprendizaje (p. ej. Huber, 1991).

Bibliografía

- Abdullah, M. M. B., Uli, J. y Tarí, J. J. (2008). The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers. *The TQM Journal*, 20(5), 436–452.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y. y Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23–56.
- Ahmad, S. y Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540–550.
- Aiken, M., Bacharach, S. B. y French, J. L. (1980). Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 23, 631–652.
- Aldakhlallah, K. A. y Parente, D. H. (2002). Redesigning a square peg: Total quality management performance appraisals. *Total Quality Management*, 13(1), 39–51.
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1998). On the evaluation of structural equation model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Baird, K., Hu, K. J. y Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(7), 789–814.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a resource of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Bayo-Moriones, A. y Merino-Días de Cerio, J. (2001). Quality management and high performance work practices: Do they coexist? *International Journal of Production Economics*, 73, 251–259.
- Black, S. A. y Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decisions Sciences*, 27(1), 1–21.
- Bou Llusar, J. C., Escrig Tena, A. B., Roca Puig, V. y Beltrán Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22.
- Bowen, D. E. y Lawler, E. E. (1992). Total quality-oriented human resource management». *Organizational Dynamics*, 20(4), 29–41.
- Buch, K. y Rivers, D. (2001). TQM: The role of leadership and culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 365–371.
- Burdett, J. O. (1994). TQM and re-engineering: The battle for the organization to tomorrow. *The TQM Magazine*, 6, 7–13.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Camisón C. (1999). Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem de los activos intangibles. I Conference of The Iberoamerican Academy of Management, Madrid.
- Campbell, J. P., Bownas, D. A., Peterson, N. G. y Dunnette, M. D. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. San Diego: Navy Personnel Research.
- Cartwright, J. (1993). *Motivation in a Quality Work Environment*. Newton Abbot: Quality Dynamics.
- Chandler, G. N. y McEvoy, G. M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43–57.
- Chin, S. C. y Pun, K. F. (2002). A proposed framework for implementing TQM in Chinese organizations. *International Journal of Operations & Reliability Management*, 19(2-3), 272–294.
- Churchill, J. L. C. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing construct. *Journal of Marketing Research*, 16(2), 64–73.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R. y Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling. *International Journal of Production Research*, 38(4), 765–791.
- Curkovic, S., Vickery, S. y Dröge, C. (2000). Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance. *Decision Sciences*, 31(4), 885–905.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13, 675–688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour, F. y Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- De Menezes, L. M. y Wood, S. (2006). The reality of flexible work systems in Britain. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 106–138.
- Dean, J. W. y Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19, 392–418.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dellana, S. A. y Hauser, R. D. (1999). Toward defining the quality culture. *Engineering Management Journal*, 11(2), 11–15.
- Deming, W. E. (1986). *Out the Crisis*. Centre for Advanced Engineering Study, Massachusetts. Institute of Technology: Cambridge, MA.
- Denison, D. R. y Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrature analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. y Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management*, 25(4), 850–863.
- Doty, D. H. y Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230–251.
- Doty, D. H., William, H. G. y Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196–1250.
- Douglas, T. J. y Judge, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural and control exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158–169.
- Dow, D., Samson, D. y Ford, S. (1999). Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management*, 8(1), 1–27.
- Easton, G. S. (1993). The 1993 state of US total quality management: A Baldrige examiner's perspective. *California Management Review*, 35(3), 32–54.
- Escrig Tena, A. B., Bou Llusar, J. C. y Roca Puig, V. (2001). Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource based view. *Total Quality Management*, 12(7-8), 932–938.
- Fernández, M. A. (1996). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. Madrid: ESIC.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. y Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339–366.

- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 39–50.
- Fotopoulos, C. B. y Psomas, E. L. (2009). The impact of 'soft' and 'hard' TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150–163.
- Frohman, A. (1998). Building a culture for innovation. *Research Technology Management*, 41(3), 8–18.
- Gadenne, D. y Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26, 865–880.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 57, 173–254.
- Giménez-Espín, J. A., Jiménez-Jiménez, D. y Martínez-Costa, M. (2012). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678–692.
- Goffee, R. y Jones, G. (1998). *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Ediciones Granica, S.A.
- Hendricks, K. B. y Singhal, V. R. (1996). Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management Science*, 42(3), 415–436.
- Hendricks, K. B. y Singhal, V. R. (2001a). Firm characteristics, total quality management and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19, 269–285.
- Hendricks, K. B. y Singhal, V. R. (2001b). The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. *Management Science*, 47(3), 359–368.
- Higginson, T. y Waxler, R. P. (1994). Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and reengineering. *Industrial Management*, 36(6), 4–7.
- Ho, D. C. K., Duffy, V. G. y Shih, H. M. (2001). Total quality management: An empirical test for mediation effect. *International Journal of Production Research*, 39(3), 529–548.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81–94.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Alianza.
- Hoyle, R. H. y Panter, A. T. (1995). Writing about structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modelling*. Thousand Oaks: Sage.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Hull, F. y Hage, J. (1982). Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker' organic type. *Sociology*, 16, 564–577.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Igo, T. y Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 6(2), 121–131.
- Irani, Z., Beskese, A. y Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: Constructs of organizational excellence. *Technovation*, 24, 643–650.
- Jöreskog, K. G. y Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Juran, J. (1988). *Managing for quality. The Journal of Quality and Participation*, 11(1), 8–12.
- Juran, J. (1989). *Juran on leadership for quality*. New York: Free Press.
- Kanji, G. K. y Asher, M. (1993). *Total quality management process: A systematic approach. Advances in Total Quality Management Series*. Abingdon: Carfax Publishing Co.
- Kanji, G. K. y Asher, M. (1996). *100 Methods for Total Quality Management*. London: Sage Publication.
- Kochan, T. A., Gittell, J. H. y Lautsch, B. A. (1995). Total quality management and human resource systems: An international comparison. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 201–222.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Korduplesky, R. E., Rust, R. T. y Zahorik, A. J. (1993). Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to marketing). *California Management Review*, 35(3), 82–95.
- Kujala y Lillrank. (2004). Total Quality Management as a cultural phenomenon. *QMJ*, 11(4), 43–55.
- Kumar, V., Choisis, F. y de Grosbois, D. (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 23–27.
- Kumar, M. R. y Sankaran, S. (2007). Indian culture and the culture for TQM: a comparison. *The TQM Magazine*, 19(2), 176–188.
- Lagrosen, S. y Lagrosen, Y. (2003). Quality configurations: A contingency approach to quality management. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(6/7), 759.
- Lakhe, R. R. y Mohanty, R. P. (1994). Total Quality Management: Concepts, evolution and acceptability in developing economies. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 9–33.
- Lam, S. S. K. (1996). Total quality management and its impact on middle managers and front-line workers. *Journal of Management*, 15(7), 37–46.
- Lau, C.-M. y Ngo, H.-Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685–703.
- Lo, T. Y. (2002). Quality culture: A product of motivation within organization. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 272.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Mandal, P., Howell, A. y Sohal, A. S. (1998). A systematic approach to quality improvements: The interactions between the technical, human and quality systems. *Total Quality Management*, 9(1), 79–100.
- Martinez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. W. y Gallego-Rodriguez, A. (2000). Relating TQM, marketing and business performance: An exploratory study. *International Journal of Production Research*, 38(14), 3227–3246.
- Mehra, S., Hoffman, J. M. y Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 855–876.
- Metri, B. A. (2005). TQM critical success factors for construction firms. *Management*, 1(1), 12–26.
- Mohanty, R. P. y Sethi, B. P. (1996). TQM — A comparative approach. *Work Study*, 45(1), 13–19.
- Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W. y Schroeder, R. G. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, 39(4), 671–702.
- Neal, A., West, M. A. y Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492–512.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Obencahn M. (2002). *Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions higher education's* [tesis doctoral], Nova Southeastern University.
- Obendhain, A. y Johnson, W. C. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutions. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(3), 91–113.
- Okokie, E. E. (1996). Total quality management implementation in Nigerian companies. *Management Review*, 2, 93–99.
- Palo, S. y Padhi, N. (2005). How HR professionals drive TQM: A case study in an Indian organization. *The TQM Magazine*, 17(5), 467–485.
- Pierce, J. L. y Delbecq, A. L. (1977). Organizational structure, individual attitudes, and innovation. *Academy of Management Review*, 2, 26–37.
- Pool, S. W. (2000). The learning organization: Motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 373–440.
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as a competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15–37.
- Prajogo, D. I. y McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1101–1122.
- Quinn, R. y Spreitzer, G. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. Woodman y W. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (5) (pp. 115–142). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606–625.
- Rahman, S.-U. (2002). Leadership and HR focus in TQM research in Australia: An assessment and agenda. *Benchmarking*, 9(5), 485–505.
- Rahman, S. y Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33, 73–83.
- Samson, D. y Terziowski, M. (1993). Quality based vision for the Australian manufacturing sector. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 2, 10–29.
- Samson, D. y Terziowski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393–409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G. y Schroeder, R. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810–829.
- Schein, H. E. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240.
- Schneider, B., Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 7–19.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. y Niles-Jolly, K. (1996). Creating the climate and culture for success. *Organizational Dynamics*, 23, 17–29.
- Schonberger, R. J. (1994). Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering. *California Management Review*, 36(4), 109–123.
- Simmons, D. E., Shadur, M. A. y Preston, A. P. (1995). Integrating TQM and HRM. *Employee Relations*, 17(3), 75–86.
- Sinha, J. B. P. (1995). *The Cultural Context of Leadership and Power*. New Delhi: Sage.
- Snape, E., Wilkinson, A., Marchington, M. y Redman, T. (1995). Managing human resources for TQM: Possibilities and pitfalls. *Employee Relations*, 17(3), 44–54.
- Stock, G. N., McFadden, K. L. y Gowen, C. R. (2007). Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. *International Journal of Production Economics*, 106, 368–392.
- Tata, J. y Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 9(8), 703–710.
- Terziowski, M. y Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), 226–237.

- Terziovski, M. y Samson, D. (2000). The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance. *The TQM Magazine*, 12(2), 144–148.
- Van der Wiele, T. y Brown, A. (2002). Quality management over a decade: A longitudinal study. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 508–523.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Vouzas, F. (2007). Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001: 2000. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 21–29.
- Walumbwa, F. O. y Lawber, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *Human Resources Management*, 14(1), 3–14.
- Webley, P. y Cartwright, J. (1996). The implicit psychology of total quality management. *Total Quality Management*, 7, 483–492.
- Wilkinson, A., Marchington, M. y Dale, B. (1994). Manufacturing more effective TQM: Implications for the management of human resources. *Research and Practice in Human Resource Management*, 2(1), 69–88.
- Wood, S. y Peccei, R. (1995). Does total quality management make a difference to employee attitude? *Employee Relations*, 17(3), 52–62.
- Yang, C.-C. (2006). The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management. An empirical study on high tech firms. *The TQM Magazine*, 18(2), 162–173.
- Yeo, G. y Neal, A. (2004). A multilevel analysis of effort, practice and performance: Effects ability, conscientiousness and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89, 231–247.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. y Lepak, D. P. (1996). Human resource management manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.
- Yu, L. (2007). Corporate culture in numbers. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 4–9.



Artículo

La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación



María Isabel Barba-Aragón

Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia, Campus de Espinardo, Murcia, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 7 de mayo de 2013
Aceptado el 3 de marzo de 2014
On-line el 18 de junio de 2014

Códigos JEL:

M12
M53

Palabras clave:

Formación
Innovación
Habilidad de los directivos

R E S U M E N

El objetivo de este artículo es comprobar cómo la formación que reciben los directivos y la habilidad directiva influyen en la innovación que se produce en la empresa. Usando una muestra de 316 grandes empresas españolas se obtiene que la formación que reciben los directivos tiene un efecto positivo en el desarrollo de la habilidad de este grupo de trabajadores y que esta, a su vez, mejora la innovación de la empresa. Asimismo, se demuestra que la habilidad de los directivos desempeña un papel mediador entre formación de los directivos e innovación.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Managerial ability as a mediator between training and innovation

A B S T R A C T

The objective of this paper is to determine how managers training and managerial ability influence innovation in the company. Using a sample of 316 large Spanish companies, the results demonstrate that managers training has a positive effect on the development of the ability of this group of workers and that this, in turn, improves innovation in the company. The analyses also establish a mediating role for managerial ability between manager training and innovation.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

M12
M53

Keywords:

Training
Innovation
Managerial ability

Introducción

En un entorno tan cambiante y complejo como el actual, se entiende que la innovación es un factor clave para que las empresas creen valor y obtengan una ventaja competitiva sostenible (Wright, Dunford y Snell, 2001; Subramaniam y Youndt, 2005; Beugelsdijk, 2008). De hecho, existe un gran interés por saber si la innovación aumenta las posibilidades de supervivencia de la empresa, y muchos de los estudios realizados al respecto evidencian que la innovación influye de forma positiva en los resultados empresariales (Brown y Einsenhardt, 1995; Roberts, 1999; Schulz y Jobe, 2001; Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2006; Chen y Huang, 2009).

En esta creciente presión competitiva, las empresas viven inmersas en continuos cambios de procesos, sistemas y técnicas que les permitan ofrecer al mercado nuevos y mejores productos que los diferencien de sus competidores. La literatura indica que la capacidad de una empresa para obtener nuevos productos está inexorablemente unida al conocimiento y a las habilidades de sus trabajadores (López-Cabrales, Pérez-Luño y Valle-Cabrera, 2009; Tan y Nasurdin, 2010). Desde la perspectiva del capital humano, el conocimiento valioso y único que poseen los empleados es el factor más relevante para la innovación (Lepak y Snell, 1999; Subramaniam y Youndt, 2005). Por tanto, la gestión de los recursos humanos, como instrumento que puede influir en los comportamientos de los empleados, desempeña un papel destacado en la innovación de la empresa, ya que una gestión eficaz de los recursos humanos puede promover la innovación, capacitando a

Correo electrónico: isabarba@um.es

<http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2014.03.001>

1019-6838/© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

los empleados para crear y transferir conocimiento (Damanpour y Gopalakrishnan, 1998; Shipton, Fay, West, Patterson y Birdi, 2005; Chen, Huang y Hsiao, 2010). Cuando los trabajadores consideran que la empresa está invirtiendo en ellos a través de prácticas de recursos humanos pueden responder adoptando actitudes y compromisos más positivos en el trabajo, y esto puede estimular la innovación (Agarwala, 2003).

En los estudios previos que han analizado la relación entre diferentes prácticas de recursos humanos e innovación, la formación aparece siempre como una de las políticas a tener en cuenta (Wright et al., 2001; Hatch y Dyer, 2004; Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2005; López-Cabrales et al., 2009). Sin embargo, pocos han investigado de forma exclusiva la formación (De Saá-Pérez, Díaz-Díaz y Ballesteros-Rodríguez, 2012), a pesar de ser una de las prácticas de recursos humanos que más pueden ayudar a que la organización saque provecho del potencial que tienen los trabajadores, ya que permite aumentar y utilizar el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los individuos de la organización (Bartel, 1994; MacDuffie y Kochan, 1995; Bae y Lawler, 2000; Scarbrough, 2003).

Numerosos trabajos han analizado la relación entre formación y resultados organizativos, tales como productividad (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; Aragón-Sánchez, Barba-Aragón y Sanz-Valle, 2003; Faens, Sels, DeWinne y Maes, 2005; Birdi et al., 2008), ventas (Huselid, 1995; Barrett y O'Connell, 2001), calidad (Murray y Raffaele, 1997; Cantarello, Filippini y Nosella, 2012) o resultados financieros (Delery y Doty, 1996; Collins y Clark, 2003), pero como se ha indicado anteriormente, pocos han profundizado en la relación entre formación e innovación. Por ello, en este trabajo se aborda dicha relación y se da un paso más al estudiar si las habilidades de los directivos podrían estar mediando entre ambas variables.

Aunque la formación es muy importante para cualquier trabajador, para los directivos es esencial debido al papel clave que estos desempeñan en la empresa. Un buen directivo es un recurso escaso con un alto potencial para generar valor para la organización (Mahoney, 1995; Castanias y Helfat, 2001; Acquah, 2003; Kor, 2003). Los directivos, con sus conocimientos, habilidades, experiencia y motivación, contribuyen significativamente a generar ese conjunto de recursos y capacidades específicas que permite a las empresas adaptarse a los cambios en los mercados y hacer frente a sus competidores (Pfeffer, 1998; Acquah, 2003). Según Barney (1991), la habilidad de los directivos para entender y usar efectivamente los recursos de la empresa es, en sí misma, un recurso valioso que tiene potencial para generar ventajas competitivas sostenibles.

Las decisiones de los directivos influyen en los resultados de la empresa y estas decisiones, a su vez, están condicionadas por las habilidades directivas (Augier y Teece, 2009). De hecho, se asume que el éxito de una compañía refleja la habilidad de sus directivos (Collins y Clark, 2003) y, según Carmeli y Tishler (2004), la superioridad de un equipo directivo reside en las habilidades que posee. Por tanto, estas habilidades, ya sea para la toma de decisiones, para organizar o para detectar y aprovechar las oportunidades, entre otras, resultan esenciales en la gestión, y un adecuado proceso formativo dirigido al equipo directivo puede ayudar a su mantenimiento y desarrollo (Basterretxea y Albizu, 2010).

Por otro lado, para que se produzca la innovación en la empresa, los directivos deben ser capaces de asignar y distribuir los escasos recursos existentes de forma eficiente y deben tener la habilidad de planificar actividades, de evaluar oportunidades, de crear confianza y de establecer una cultura orientada a la innovación (Kraus, Harms y Schwarz, 2008; Martin, 2011). Según Mahoney (1995), las empresas pueden lograr mejores resultados no solo a través de los recursos que poseen sino también a través de una eficiente gestión de dichos recursos, algo de lo que son responsables los directivos y que viene determinado por sus habilidades (Holcomb, Holmes y Connelly, 2009).

De los planteamientos anteriores se deduce que la formación que reciben los directivos puede influir en la innovación de la empresa. Asimismo, se sugiere que la innovación guarda relación con la habilidad de los directivos. Sin embargo, no existen estudios empíricos que demuestren estas relaciones.

Con el propósito de tener un conocimiento más amplio sobre cómo la formación de los directivos influye en la innovación de la empresa y de las relaciones que existen entre formación, innovación y habilidad directiva se plantea este trabajo. En él se pretende dar respuesta a si la habilidad de los directivos es un factor que media la relación entre la formación de los directivos y la innovación que se produce en la empresa. Esta investigación contribuye a la literatura existente sobre formación y a la literatura sobre innovación de diferentes formas. En primer lugar, los resultados alcanzados demuestran empíricamente que la formación de los directivos es una práctica de recursos humanos que permite aumentar la innovación. En segundo lugar, incorpora una nueva variable de análisis explicativa de la relación entre la formación de los directivos y la innovación como es la habilidad de los directivos. Se establece así un factor que no ha sido estudiado previamente por la literatura. Por último, refuerza la importancia que las habilidades de los directivos tienen en los resultados de innovación de las empresas.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, en primer lugar, se realiza una revisión teórica de la literatura que ha estudiado el efecto de la formación sobre la innovación, de la que analiza el impacto de la formación sobre las habilidades de los trabajadores, así como de los estudios que abordan la relación entre las habilidades y la innovación. En una segunda parte se muestran la metodología y los resultados de un estudio empírico realizado para contrastar el objetivo de esta investigación. Finalmente, se discuten los resultados alcanzados, se plantean las implicaciones que pueden tener en la gestión de la empresa y se exponen las principales limitaciones y líneas futuras de investigación.

Revisión de la literatura

Formación e innovación

Por innovación organizativa se entiende la adopción de una idea o de un comportamiento nuevo en la empresa (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001). Según el Manual de Oslo (OCDE, 1997), una innovación es la introducción de un producto o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. En esta investigación se ha considerado el concepto de innovación que plantea Damanpour (1991, 1996), el cual concibe la innovación como un cambio en la organización, ya sea para responder a variaciones que se producen en el entorno o para tratar de influir en él. La innovación puede ir desde nuevos productos o servicios, nuevas tecnologías, nuevas estructuras organizativas o sistemas administrativos, hasta nuevos planes o programas relativos a los miembros de la organización. Pero independientemente de la clase de innovación que se lleve a cabo, se necesitan algunas condiciones para que se desarrolle con éxito. Entre los factores determinantes para conseguir que la innovación funcione, la literatura señala el factor humano y, en particular, la gestión de recursos humanos (Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2005; Beugelsdijk, 2008; López-Cabrales et al., 2009; Tan y Nasurdin, 2011).

Las empresas necesitan trabajadores motivados y con los conocimientos y habilidades precisos para generar ideas creativas, desarrollar innovaciones y aprovechar nuevas oportunidades que les permitan, finalmente, fabricar nuevos productos y mejorar sus procesos (Scarbrough, 2003). La gestión de recursos humanos puede influir y modificar las habilidades y comportamientos de

los trabajadores para lograr estos objetivos organizativos y crea las condiciones necesarias para orientar a los trabajadores hacia el desarrollo de innovaciones (Collins y Clark, 2003). Según Gupta y Singal (1993), las empresas innovadoras tratan de gestionar de forma eficiente sus recursos humanos para crear y vender nuevos productos y servicios. Cuando las empresas desarrollan actividades innovadoras, tales como introducir nuevos productos, nuevos procesos o nuevas prácticas administrativas, necesitan empleados creativos, que sean flexibles, que asuman riesgos y que toleren la incertidumbre y, por ello, las empresas conceden una gran importancia a las prácticas de recursos humanos que pueden motivar y estimular que sus trabajadores sean innovadores (Tan y Nasurdin, 2010).

Aunque en la literatura existe acuerdo en que las prácticas de recursos humanos pueden favorecer la innovación, no hay consenso sobre qué prácticas concretas pueden ser las más beneficiosas. No obstante, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998) y del enfoque de la gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), una de las que más puede contribuir a que los trabajadores se conviertan en un recurso valioso para la empresa es la formación (Kraiger, 2003; Tharenou, Saks y Moore, 2007). La formación es una inversión que permite a la empresa obtener trabajadores cualificados, flexibles y bien preparados. Trabajadores con conocimientos, habilidades y actitudes únicas que aportan valor a la organización, que permiten que se desarrollen las tareas necesarias para alcanzar los objetivos empresariales y que, por tanto, contribuyen a lograr unos resultados positivos (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar, 2001; Thang y Buyens, 2008; Aguinis y Kraiger, 2009).

Según De Saá-Pérez et al. (2012), la formación está adquiriendo una creciente importancia como una práctica de recursos humanos esencial para crear, compartir y usar conocimiento organizativo porque previene la obsolescencia del conocimiento organizativo. En este sentido, la formación permite que los empleados accedan a nuevos conocimientos y habilidades descubriendo nuevas formas de realizar las operaciones de la empresa y, por tanto, de innovar (Jaw y Liu, 2003). Si se ofrece una formación amplia y variada los trabajadores, pueden aumentar la habilidad innovadora que necesitan para desempeñar sus tareas. Por tanto, la inversión en formación puede desarrollar los conocimientos de los empleados y hacer que se conviertan en una fuente inagotable de ideas para futuras innovaciones (Mumford, 2000).

Los estudios que analizan la relación entre formación e innovación, en general, obtienen una relación positiva entre ambas variables. Lau y Ngo (2004) encuentran que la formación influye en la generación de una cultura que tiene un efecto directo en la creación de nuevos productos y servicios. Shipton et al. (2005) muestran que sistemas de prácticas de recursos humanos, entre las que se encuentra la formación, inciden en la innovación en productos y en tecnología para la producción. Li, Zhao y Liu (2006) obtienen que la formación de los trabajadores afecta positivamente a la innovación tecnológica. Tan y Nasurdin (2010) evidencian que a mayores niveles de formación, la empresa obtiene mayores niveles de innovación de producto, de proceso y administrativa.

Con respecto a la formación dirigida específicamente a los directivos, hay que indicar que los estudios son escasos. Los trabajos efectuados encuentran que la formación de este colectivo suele tener efectos positivos. King (1993) obtiene que mejora la eficiencia, la productividad y la calidad. Barba Aragón, Aragón Sánchez y Sanz Valle, 2003 demuestran que la formación de directivos influye de forma positiva en su implicación, en resultados operativos (tales como productividad y calidad), en el volumen de ventas y en la rentabilidad. Mabey y Ramírez (2005) observan una fuerte relación positiva con la productividad. Por su parte, Basterretxea y Albizu (2010) encuentran que la formación de directivos reduce

su rotación y mejora la calidad de sus actuaciones. No obstante, algunos estudios no encuentran una clara relación entre formación y resultados empresariales (Storey, 2002, 2004; Landeta, Barrutia y Hoyos, 2009).

Con respecto a la innovación, desde el punto de vista teórico, el diseño de programas de formación de directivos que favorezcan la creatividad y, por tanto, la innovación son cruciales, ya que esta es el resultado de la suma de esfuerzos individuales y del sistema organizativo de la empresa que facilita la creatividad. Y la creatividad, como parte del proceso de pensamiento, puede ser adquirida y mejorada (Bharadwaj y Menon, 2000). La innovación es el resultado de un proceso de aprendizaje, y en esta sociedad del conocimiento las acciones de formación enfocadas a los directivos son necesarias para la supervivencia de la empresa (Sarri, Bakouros y Petridou, 2010). Según Roffe (1999), para que una idea se transforme en una innovación hace falta desarrollar una amplia gama de habilidades, tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la gestión de proyectos o la administración del cambio, y para conseguir este desarrollo es necesario proporcionar formación. No obstante, la relación existente entre la formación que reciben los directivos y la innovación en la empresa no ha sido abordada a nivel empírico. Por tanto, a la vista de lo anteriormente expuesto, se plantea la primera hipótesis de este trabajo.

Hipótesis 1. La formación que reciben los directivos tiene un efecto positivo sobre la innovación de la empresa.

Formación y habilidad

Por habilidad directiva se entiende los conocimientos, capacidades y experiencia, a menudo tácitos, que poseen y utilizan los directivos (Hitt et al., 2001; Kor, 2003). Según Mahoney (1995), es la capacidad que posee el equipo directivo para crear y mantener ventajas competitivas. Por su parte, Carmeli y Tishler (2004) la definen como el conjunto de habilidades que poseen los directivos y que les permiten hacer frente al entorno y mejorar el desempeño de las organizaciones de manera continua.

La teoría distingue entre habilidades generales, específicas del sector o específicas de la empresa, en función del grado de transferencia y relevancia de la habilidad en diferentes contextos (Castanias y Helfat, 2001). Las habilidades directivas pueden proceder de 2 fuentes principales: de la experiencia en el sector o de la experiencia en los recursos. En el primer caso, se refiere a la comprensión de los directivos del contexto industrial y de las estrategias de la empresa, de los productos, mercados, tareas y rutinas. En el segundo, hace referencia a la capacidad de los directivos para seleccionar y configurar la cartera de recursos de una empresa, así como para combinarlos, desarrollarlos y aprovecharlos en contextos específicos. Ambas se pueden adquirir mediante la educación formal y el aprendizaje (Holcomb et al., 2009). Cuanto mayores sean estas habilidades, más complicado será que se transfieran a otras empresas y resultarán más difíciles de imitar (Hatch y Dyer, 2004).

Los directivos difieren en la cantidad y la calidad de las habilidades que poseen. Estas diferencias incluyen tanto el tipo de habilidades que cada individuo tiene como el nivel de la misma. Cada uno de los distintos tipos de habilidades directivas puede ser valioso si se trata de una habilidad de mayor calidad que la de sus competidores (Castanias y Helfat, 2001).

Enfatizando la importancia de los directivos desde la teoría de los recursos y capacidades, Barney (1991) señala que la habilidad de los directivos para entender y usar de forma eficiente los recursos de la empresa es, en sí misma, un recurso valioso que tiene potencial para generar ventaja competitiva sostenible. Por su parte, Holcomb et al. (2009) indican que los resultados que obtiene una empresa dependen de la habilidad de sus directivos para crear valor a partir de los recursos que la organización controla.

Una forma de conseguir y desarrollar estas habilidades que permitan a la empresa diferenciarse de sus competidores es a través de un conjunto de prácticas de recursos humanos que posibilitan el desarrollo interno del capital humano (Lepak y Snell, 2002). La selección, la formación, la participación de los trabajadores, la evaluación del desempeño y la retribución, son las prácticas más estudiadas (Chen y Huang, 2009; López-Cabrales et al., 2009) y los resultados obtenidos por los trabajos que las analizan demuestran que estas políticas hacen que los empleados mejoren sus conocimiento y sus habilidades (Snell y Dean, 1994; Lepak y Snell, 1999).

Entre las prácticas que las empresas pueden utilizar, en este trabajo se destaca el papel de la formación. La formación ofrece la posibilidad de desarrollar los conocimientos y habilidades que necesitan los trabajadores. Puede abrir sus mentes y hacerlos más receptivos a nuevas experiencias, así como motivarlos a aplicar lo que han aprendido a su puesto de trabajo (Nonaka y Takeuchi, 1995; Jaw y Liu, 2003). La formación aporta los datos necesarios para que interiorizados por el trabajador se conviertan en información y, a través del proceso de aprendizaje, se transformen en conocimiento (Bollinger y Smith, 2001; Frey, 2001; Jerez Gómez, Céspedes Lorente y Valle Cabrera, 2004). En cualquiera de los 4 modos de creación de conocimiento —socialización, externalización, internalización y combinación (Alavi y Leidner, 2001)—, la formación, ya sea en el puesto de trabajo o fuera de él, representa el primer paso en la generación de conocimiento. Asimismo, la formación desempeña un papel destacado en la transferencia del conocimiento, a través de canales ya sea formales o informales. Los primeros aseguran una mayor difusión pero pueden inhibir la creatividad, y entre estos destaca la formación de tipo formal. Los segundos, es decir la formación informal, no garantizan una transmisión exacta pero son más efectivos promoviendo la socialización (Alavi y Leidner, 2001; Earley, 2001).

No obstante, el papel de la formación en el conocimiento organizativo no radica solo en el desarrollo y el mantenimiento de habilidades, tanto individuales como organizativas, sino que también mejora la habilidad de retención de los trabajadores cualificados, reduciendo el ratio de rotación (Kamoche, 1996; Jerez Gómez et al., 2004). Esto es de vital importancia si se quiere evitar que los competidores puedan aprovecharse del conocimiento de la empresa al contratar a los empleados que la abandonan, hecho que puede ser especialmente perjudicial cuando dichos trabajadores poseen habilidades que no son separables de ellos mismos. Asimismo, la formación supone un compromiso a largo plazo de la organización con sus trabajadores y refuerza la motivación del empleado, lo que mejora la implicación del mismo con la empresa y con sus objetivos (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997).

Por su parte, la formación de directivos, considerados estos como un recurso estratégico de la empresa, desempeña un papel fundamental como medio para potenciar las habilidades de los mismos y, de esta forma, sustentar buena parte de las ventajas competitivas de la organización (Araujo, Barrutia, Hoyos, Landeta e Ibáñez, 2006). A nivel empírico pocos estudios han analizado el efecto que la formación de los directivos tiene sobre sus conocimientos y habilidades. McEvoy (1997) encuentra que los programas formativos impartidos a directivos tienen un efecto positivo sobre su conocimiento, su compromiso con la organización y sus intenciones de aplicar al trabajo lo que han aprendido. Fey, Björkman y Pavlovskaya (2000) ponen de manifiesto que la formación tiene un impacto favorable sobre la motivación, la retención y el desarrollo de habilidades. Por su parte, Hunt y Baruch (2003) obtienen que la formación tiene efecto, pero escaso, sobre las habilidades interpersonales de los directivos.

Teniendo en cuenta los argumentos expuestos y los escasos trabajos que abordan esta cuestión, se plantea la segunda hipótesis:

Hipótesis 2. La formación que reciben los directivos tiene un efecto positivo en la habilidad directiva.

Habilidad e innovación

La innovación, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, se considera una capacidad dinámica. Esto significa que la empresa frecuentemente desarrolla nuevos productos, servicios, programas o ideas y que debe seguir un proceso para convertirlos en fuente de ventaja competitiva sostenible (López-Cabrales et al., 2009).

El proceso de innovación supone la adquisición, difusión y uso de conocimiento, tanto nuevo como ya existente (Damanpour, 1991). Por tanto, la innovación de una empresa depende, en definitiva, de los conocimientos y habilidades de sus empleados (Subramaniam y Youndt, 2005). Según Scarbrough (2003), las organizaciones que tienen más conocimientos, habilidades y experiencia responden más rápidamente a los cambios y desarrollan antes nuevas ideas. Generalmente, se acepta que la habilidad de una empresa para obtener innovaciones está inexorablemente unida a los conocimientos y habilidades de su capital humano (López-Cabrales et al., 2009; Laursen y Foss, 2012). Así, Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que los conocimientos y habilidades de los empleados se consideran un recurso básico para mejorar los productos ya existentes o para crear otros nuevos.

La habilidad innovadora de la empresa puede deberse bien a la habilidad de algunos empleados que individualmente poseen una capacidad innovadora superior, innata o adquirida a través de la formación, o puede ser el resultado de la interacción que se produce en el interior de la empresa entre las habilidades de todos los empleados (Lepak y Snell, 2002; Laursen y Foss, 2012).

Estas capacidades, adquiridas ya sea en el mercado o en el interior de la empresa, ofrecen a la organización la oportunidad de generar nuevo conocimiento, así como de interactuar con el ya existente, lo que aumenta la posibilidad de obtener innovaciones administrativas y tecnológicas (Li y Calantone, 1998; Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001).

Pero para que este conocimiento pueda dar lugar a innovaciones debe ser valioso y único (López-Cabrales et al., 2009), tal y como señala la teoría de los recursos y capacidades. Si el conocimiento es valioso, es decir, permite identificar nuevas oportunidades de negocio, pero no es único, no dará lugar a una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Que el conocimiento sea único significa que es específico y difícil de transferir a otras organizaciones, y estas características suelen darse en mayor medida en el conocimiento tácito y en las habilidades de los trabajadores. Esto se debe a que las habilidades derivan fundamentalmente de la experiencia, lo que las hace difíciles de imitar por la competencia (Hitt et al., 2001; Kor, 2003), y a que, a diferencia del conocimiento explícito, no pueden ser codificadas (Lazarova y Tarique, 2005).

Las habilidades de todos los empleados son importantes para la empresa, pero si cabe, aún lo son más las de sus directivos debido al papel de administradores que desempeñan y al impacto que su trabajo tienen en el funcionamiento de la empresa (Pffefer, 1998; Collins y Clark, 2003). Algunos estudios sugieren que la innovación se relaciona directamente con las habilidades de los directivos, ya que de sus habilidades depende la asignación y distribución de los recursos y la planificación de las actividades de la empresa (Kraus et al., 2008). La innovación necesita que los directivos tengan la capacidad para gestionar y asignar los recursos eficientemente (Martin, 2011). Es de destacar, también, el hecho de que la innovación depende en gran medida de las habilidades de sus directivos y de su esfuerzo por mantenerse al día y por conocer las novedades que se producen fuera de la organización y que podrían ser útiles para producir cambios internos (Macdonald, Assimakopoulos y Anderson, 2007). Asimismo, los directivos pueden facilitar los

procesos de comunicación y cambio tan necesarios para que se produzca la innovación en la organización (Chen y Huang, 2009). Por tanto, la relación entre las habilidades de los directivos y la innovación se presupone como un factor que beneficiará la creación de ventajas competitivas para las empresas (Martin, 2011).

La literatura empírica que analiza el impacto de la habilidad de los directivos sobre la innovación de la empresa es muy reducida. Holbrook, Cohen, Hounshell y Kleppe (2000) atribuyen una mayor innovación y crecimiento de la empresa a las habilidades directivas procedentes de la experiencia en el sector, mientras que otros estudios relacionan la habilidad de los directivos con el desarrollo de nuevos productos (Subramaniam y Youndt, 2005).

Tomando como base estos argumentos, así como la escasez de investigaciones al respecto, se plantea la tercera hipótesis de este trabajo:

Hipótesis 3. La habilidad de los directivos tiene un efecto positivo sobre la innovación de la empresa.

Metodología

Muestra y recogida de información

Para obtener los datos necesarios para el contraste de las hipótesis se ha enviado una encuesta postal a las 3.456 mayores empresas españolas, tomando el volumen de ventas como indicador del tamaño, con independencia del sector económico al que pertenecen. La elección de empresas de cierto tamaño se debe al hecho de que cuanto más grande es una organización, más desarrollada tiene la función de recursos humanos y mayor es, también, la preocupación por la formación de sus trabajadores (Frazis, Gittleman y Joyce, 2000), mientras que el uso de una muestra multisectorial facilita la generalización de los resultados (Huselid, 1995; Barrett y O'Connell, 2001).

Para seleccionar las empresas objeto de estudio se ha recurrido a uno de los directorios de Dun & Bradstreet, y a esta empresa en cuestión se le ha solicitado una base de datos con las 4.000 mayores empresas españolas. Tras recibir la base de datos con la muestra seleccionada, ha sido necesario depurarla. De este modo la muestra seleccionada ha quedado constituida por las 3.456 empresas anteriormente mencionadas.

Para recoger la información se ha utilizado una encuesta postal. Con anterioridad al lanzamiento definitivo del cuestionario, y con el propósito de corregir sus posibles defectos, se ha realizado un pretest del mismo, utilizando, en primer lugar, las opiniones de varios profesores de los departamentos de Organización de Empresas de 2 universidades españolas y, en segundo lugar, entrevistas personales con los directores de recursos humanos de 3 grandes empresas que forman parte de la muestra. El cuestionario ha sido enviado al responsable de formación de las empresas seleccionadas o, si dicho cargo no existe en la empresa, al director de recursos humanos. Para aumentar las posibilidades de obtener datos se ha optado por realizar un doble envío de la encuesta. El proceso ha finalizado con un total de 316 respuestas válidas, lo que supone una tasa de respuesta del 9,14%.

Para comprobar que no existe sesgo muestral de no respuesta se ha dividido la muestra en 2 grupos, en función del momento en que se recibió el cuestionario, y se han comparado los valores medios de las respuestas de estos 2 grupos (a través de un análisis de la varianza) a 4 preguntas que se consideran clave, obteniéndose que no existen diferencias entre las primeras empresas que contestaron y las últimas que lo hicieron. Por otro lado, se han analizado las diferencias existentes en tamaño y representación sectorial entre las empresas que han respondido a la encuesta y las que no han contestado. Para ello se ha usado la técnica estadística del análisis de la varianza. Para medir el tamaño de las empresas

se ha utilizado el volumen de ventas (obteniéndose un valor de p asociado al estadístico F de 0,434), y para obtener información sobre el sector se ha empleado el código de la CNAE (obteniéndose un valor de p asociado al estadístico F de 0,294). En ambos casos se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias en los 2 grupos, por lo que puede afirmarse que la muestra obtenida es representativa de la población de la que procede.

Como complemento a los datos obtenidos por medio de la encuesta se ha utilizado la base de datos SABE (Sistema de Análisis de Balances Españoles). Esta base permite acceder a los balances y cuentas de resultados de las principales empresas españolas.

Medición de las variables

Innovación. La innovación en la empresa se mide a través de 2 dimensiones: por un lado, la innovación en productos/servicios/sistema productivo, y por otro, la introducción de nuevas tecnologías. Ambas son variables cualitativas de tipo ordinal medidas con escalas Likert de 5 puntos (1: fuerte descenso; 5: fuerte aumento) que recogen información sobre la evolución experimentada en la empresa en los 2 últimos años.

Formación de directivos. La formación de la empresa ha sido medida por medio de 2 variables. Por un lado, se ha medido el tiempo dedicado a la formación de directivos usando el número de horas de formación que por término medio recibe un directivo al año. Esta medida ha sido empleada, entre otros autores, por Huselid (1995), Lengermann (1996), Krueger y Rouse (1998), Schonewille (2001) y Aragón-Sánchez et al. (2003). Por otro, se han medido los recursos invertidos por la empresa en la formación de sus directivos. Para ello se ha empleado una variable cualitativa de tipo ordinal medida con una escala de 5 puntos que recoge la variación que han experimentado los recursos destinados a la formación de directivos en los 2 últimos años (1: fuerte descenso; 5: fuerte aumento). Se ha optado por utilizar una medida de tipo cualitativo debido a la baja tasa de respuesta obtenida en la pregunta «Indique, de forma aproximada, la inversión que su empresa ha realizado en formación del personal directivo», lo que disminuía considerablemente el número de empresas con las que se podía trabajar (estudios como los de Bartel (1994) y Lynch y Black (1998) ya señalan la dificultad de obtener datos monetarios sobre la inversión que la empresa realiza en formación).

Habilidad de los directivos. Se han empleado 7 variables cualitativas medidas en escalas de 5 puntos (1: fuerte descenso; 5: fuerte aumento) que recogen información sobre la evolución experimentada en los 2 últimos años por los indicadores recogidos en la tabla 1. Esta escala se ha construido a partir de la revisión de literatura relevante, procediendo los ítems de 2 fuentes distintas. Unos se derivan de artículos empíricos que analizan el efecto que la formación tiene sobre los directivos y los otros proceden de la combinación de diferentes criterios que se han estudiado en la literatura para evaluar el rendimiento de los directivos a nivel general y no el que se deriva exclusivamente de la formación que han recibido. Se ha optado por usar variables cualitativas debido a la dificultad para conseguir que las empresas divulguen este tipo de datos, así como la complejidad para comparar los de distintas empresas, especialmente si pertenecen a diferentes sectores y se miden cuantitativamente (Bae y Lawler, 2000).

Para analizar la unidimensionalidad de las medidas se ha realizado un análisis factorial exploratorio (con rotación ortogonal varimax). Este análisis agrupa a las 7 variables en un único factor con una varianza explicada del 71,24%. Los resultados derivados de análisis se muestran en la tabla 1. Para garantizar la validez de esta escala se ha efectuado un análisis factorial confirmatorio (CFA) y las medidas de bondad del ajuste se encuentran dentro de rangos aceptables ($\chi^2 = 149,89$, 14 grados de libertad, nivel de significación estadística = 0,069; NFI = 0,912, CFI = 0,921; IFI = 0,919; GFI = 0,901;

Tabla 1
Resultados de habilidad de los directivos derivados del análisis factorial (n = 316)

	Factor 1 71,24%	α -Cronbach
Calidad de las decisiones tomadas por los directivos	0,829	Capacidad de los directivos $\alpha = 0,933$
Capacidad de los directivos para solucionar problemas	0,859	
Capacidad de innovación de los directivos	0,843	
Capacidad de planificación y organización de los directivos	0,874	
Capacidad de los directivos para aceptar el cambio e introducirlo	0,819	
Capacidad de comunicación de los directivos	0,826	
Capacidad de los directivos para el trabajo en equipo	0,857	

Fuente: elaboración propia.

Índices de bondad del ajuste factorial:

- Determinante de la matriz de correlación = 0,004.

- Coeficiente KMO = 0,907.

- Prueba de esfericidad de Bartlett = 0,000 (significación).

Tabla 2
Media, desviación típica y correlaciones

	Media	DE	1	2	3	4	5	6	7
1. Tamaño	72.159,7	90.007,5	1						
2. Antigüedad	1971,30	25,36	-0,067	1					
3. Sector	0,46	0,50	-0,101	-0,085	1				
4. Horas formación	65,67	71,25	-0,113	0,104	0,025	1			
4. Recursos formación	3,37	0,76	0,085	0,119	0,018	0,053	1		
5. Habilidad de directivos	3,38	0,77	0,021	0,015	0,067	-0,017	0,261**	1	
6. Innovación pto/ ss/ prod.	3,72	0,78	0,095	-0,039	0,018	0,177*	0,303**	0,195**	1
7. Nuevas tecnologías	3,81	0,82	0,096	-0,154**	0,022	0,141*	0,287**	0,208**	0,636**

Fuente: elaboración propia.

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

RMSEA = 0,089), lo que asegura la aceptabilidad de la escala (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2001).

Variables de control. El tamaño de la empresa y su antigüedad pueden influir en la innovación porque diferencias en estos factores pueden conllevar características organizativas distintas (Chen y Huang, 2009). En relación con el efecto del tamaño de la organización, algunos trabajos indican que un aumento en el tamaño implica mayores recursos, mayor potencial innovador y el posible beneficio de economías de escala en I+D, mientras que otros señalan que las empresas pequeñas pueden ser más innovadoras porque son más flexibles y tienen menos dificultades para aceptar e implementar los cambios (Damanpour, 1991; López-Cabralés et al., 2009). Con respecto a la edad, no existen tampoco resultados concluyentes. Algunas investigaciones indican que con la edad la empresa acumula el conocimiento y la experiencia necesarios para innovar; sin embargo, otros estudios sugieren que las empresas más antiguas poseen procedimientos y rutinas más afianzados que representan un obstáculo para la innovación (Huergo y Jaumandreu, 2004; Becheikh, Landry y Amara, 2006). Asimismo, en los análisis de

este trabajo se ha incluido el sector al que pertenece la empresa como variable de control. Numerosos artículos han introducido esta variable, ya que aunque la industria y los servicios muestran más semejanzas que diferencias con relación a las dimensiones básicas del proceso de innovación, se intuye que puede influir en cómo se comporta la organización en innovación (Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2005; De Saá-Pérez et al., 2012). El tamaño de la empresa se ha medido a través del volumen de ventas, la antigüedad por medio del año de creación de la empresa y el sector usando una variable dicotómica en la que 1 indica que pertenece al sector industrial y 0 al sector servicios.

Análisis y resultados

Este estudio intenta entender la relación entre formación, habilidad de los directivos e innovación. En la tabla 2 se muestran las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones de las variables que forman parte de los análisis.

Tabla 3
Resultados del análisis de regresión. Variable dependiente: innovación de productos/servicios/sistema productivo^a

Variable	Modelo 1a	Modelo 2a	Modelo 3a	Modelo 4a
<i>Variables de control</i>				
Tamaño	0,135	0,131	0,097	0,135
Antigüedad	0,042	-0,031	0,003	-0,033
Sector	0,128	0,120	0,051	0,128
<i>Horas formación directivos</i>				
		0,192**		0,170*
<i>Recursos formación directivos</i>				
		0,282**		0,216**
<i>Habilidad directivos</i>				
			0,150**	0,230**
F	1,819	5,783**	2,370*	6,818**
R ²	0,030	0,140	0,036	0,189
ΔR^2		0,111**	0,022**	0,159**

Fuente: elaboración propia.

^a Para cada variable independiente presentan los coeficientes de regresión estandarizados.

* p < 0,05.

** p < 0,01.

Tabla 4
Resultados del análisis de regresión. Variable dependiente: introducción de nuevas tecnologías^a

Variable	Modelo 1b	Modelo 2b	Modelo 3b	Modelo 4b
<i>VARIABLES DE CONTROL</i>				
Tamaño	0,111	0,105	0,088	0,115
Antigüedad	-0,078	-0,157*	-0,091	-0,160*
Sector	0,101	0,092	0,023	0,100
<i>HORAS FORMACIÓN DIRECTIVOS</i>				
Recursos formación directivos		0,191**		0,170*
Habilidad directivos		0,309**		0,246**
<i>ESTADÍSTICAS</i>				
F	1,863	6,579**	3,532**	7,323**
R ²	0,030	0,157	0,052	0,200
ΔR ²		0,126**	0,033**	0,169**

Fuente: elaboración propia.

^a Para cada variable independiente presentan los coeficientes de regresión estandarizados.

* p < 0,05.

** p < 0,01.

Las tablas 3 y 4 presentan los resultados del análisis de regresión en los que se analizan los efectos de la formación y la habilidad de los directivos sobre la innovación de productos/servicios/sistema productivo y sobre la introducción de nuevas tecnologías, respectivamente. Los modelos 1a y 1b son los modelos base en los que solo se han incluido las variables de control. Los modelos 2a y 2b recogen los efectos de la formación que reciben los directivos sobre la variable dependiente (la innovación de productos/servicios/sistema productivo en la tabla 3 y la introducción de nuevas tecnologías en la tabla 4). Ambos son significativos al nivel del 0,01 (R² = 0,140 y 0,157) y explican una varianza adicional del 11,1% y del 12,6% sobre lo que explican por sí solas las variables de control. Los coeficientes de las horas de formación que han recibido los directivos y de los recursos invertidos en su formación son positivos y significativos tanto para la innovación de productos/servicios/sistema productivo como para la introducción de nuevas tecnologías. Estos resultados indican que las empresas lograrían una mayor innovación de productos/servicios/sistema productivo y tendrían una mayor introducción de nuevas tecnologías si invirtiesen más en la formación de sus directivos. Por tanto, los resultados apoyan la hipótesis 1 de este trabajo, en la que se indica que la formación que reciben los directivos de la empresa incide de forma positiva en la innovación de la misma.

La tabla 5 muestra los resultados del análisis de regresión en los que se estudia el efecto de la formación que reciben los directivos sobre su habilidad. El modelo 5 es el modelo base, ya que solo incorpora las variables de control. Por su parte, el modelo 6 es el que indica la relación que existe entre la formación y la habilidad. Como se puede observar, el modelo 6 es significativo al nivel del 0,01 (R² = 0,106) y explica una varianza adicional del 9,7% sobre lo

que explican por sí solas las variables de control. El coeficiente de los recursos dedicados a la formación de los directivos es positivo y significativo. Este resultado indica que la habilidad de los directivos aumentaría si la empresa invirtiese más en la formación de su personal directivo, lo que apoya la hipótesis 2 de esta investigación que planteaba una relación positiva entre formación y habilidad.

Para comprobar el efecto de la habilidad de los directivos sobre la innovación de la empresa hay que examinar los resultados alcanzados en los modelos 3a y 3b de las tablas 3 y 4, respectivamente. Ambos modelos son significativos al nivel del 0,01 (R² = 0,036 y 0,052). El coeficiente positivo y significativo de la habilidad de los directivos sugiere que la empresa conseguirá una mayor innovación de productos/servicios/sistema productivo y tendrá una mayor introducción de nuevas tecnologías si sus directivos tienen más habilidad. Esto apoya la idea de que a mayor habilidad de los directivos de la empresa, mayor será la innovación que se produzca, lo que confirma la relación establecida en la hipótesis 3 de este trabajo.

Para estudiar el efecto mediador de la habilidad de los directivos entre la formación que reciben y la innovación se sigue el procedimiento empleado por Baron y Kenny (1986). El primer paso consiste en analizar la relación existente entre la variable independiente (la formación de los directivos) y la variable dependiente (la innovación ya sea como innovación de productos/servicios/sistema productivo o como introducción de nuevas tecnologías). Al observar los modelos 2a y 2b se confirma que existe una relación positiva y significativa entre ambas. En el segundo paso se analiza el efecto de la formación de los directivos en la variable dependiente (la habilidad de los directivos). Los resultados del modelo 6 de la tabla 5 indican que la formación incide de forma favorable en la habilidad de los directivos. El tercer paso es examinar la relación entre el mediador (la habilidad de los directivos) y la variable dependiente (la innovación), lo que ha quedado demostrado en los modelos 3a y 3b. El cuarto paso consiste en incluir el mediador (la habilidad directiva) en los modelos para comprobar si reduce el efecto de la variable independiente. En los modelos 4a y 4b se observa que la habilidad de los directivos tiene un efecto positivo y directo sobre la innovación. Asimismo, se comprueba que la habilidad de los directivos reduce el efecto de la formación en la variable dependiente.

Los resultados alcanzados indican que la inclusión de la habilidad de los directivos atenúa la relación entre formación e innovación. No obstante, para comprobar si el efecto mediador que se atribuye a la habilidad de los directivos es real o se debe a la multicolinealidad se ha realizado del test de Sobel. En el caso de la variable dependiente «innovación de productos/servicios/sistema productivo» el test obtienen un valor de 2,419 con una significación estadística de 0,015, y en el caso de la variable «introducción de nuevas tecnologías» presenta un valor de 2,345 con una significación de 0,019. En ambos casos, se rechaza la hipótesis nula de no

Tabla 5
Resultados del análisis de regresión. Variable dependiente: habilidad de los directivos^a

Variable	Modelo 5	Modelo 6
<i>VARIABLES DE CONTROL</i>		
Tamaño	0,026	-0,016
Antigüedad	0,093	0,053
Sector	0,026	-0,011
<i>HORAS FORMACIÓN DIRECTIVOS</i>		
Recursos formación directivos		-0,100
F	0,366	0,320**
R ²	0,009	2,978**
ΔR ²		0,106
		0,097**

Fuente: elaboración propia.

^a Para cada variable independiente presentan los coeficientes de regresión estandarizados.

* p < 0,05.

** p < 0,01.

mediación. Por tanto, la habilidad de los directivos está realmente mediando la relación entre formación de directivos e innovación en la empresa.

Discusión y conclusiones

Muy pocos estudios, hasta el momento, han analizado cómo la formación y las habilidades de los trabajadores influyen en la innovación. Esta es una seria deficiencia, porque la innovación está adquiriendo cada vez mayor importancia como fuente para la obtención de ventajas competitivas. Tratando de cubrir este hueco, este trabajo contribuye a la literatura, tanto teórica como empírica, que investiga dichas relaciones y da un paso más al centrar los análisis en un colectivo de gran importancia para la empresa: los directivos.

Este estudio demuestra, en primer lugar, que la formación que reciben los directivos influye favorablemente en la innovación de productos, servicios y sistema productivo y sobre la introducción de nuevas tecnologías que realiza la empresa. Esta relación no ha sido abordada hasta el momento a nivel empírico en la literatura, de modo que los resultados de esta investigación ayudan a cubrir el hueco existente. En segundo lugar, que la formación que reciben los directivos tiene un efecto positivo en el desarrollo de habilidades directivas, y dado que solo unos pocos estudios se han referido a esta cuestión (McEvoy, 1997; Fey et al., 2000; Hunt y Baruch, 2003), este trabajo contribuye a entender aún más la relación que se establece entre ambas variables. En tercer lugar, muestra que cuanto mayores son las habilidades de los directivos, mayor es la innovación que se genera en la organización. Este resultado coincide con las conclusiones de las investigaciones previas (Holbrook et al., 2000; Subramaniam y Youndt, 2005) y amplía la escasa evidencia empírica existente hasta el momento.

Los resultados del estudio empírico realizado ponen de manifiesto, por tanto, que la formación que reciben los directivos influye positivamente sobre la habilidad de los mismos y que esta, a su vez, tiene un efecto favorable sobre la innovación de productos, servicios y sistema productivo y sobre la introducción de nuevas tecnologías. Esto apoya la idea del papel mediador que desempeña la habilidad de los directivos entre formación e innovación, y demuestra que la formación tiene un efecto beneficioso en la innovación, tal como señalan trabajos como los de Lau y Ngo (2004), Shipton et al. (2005), Li et al. (2006) y Tan y Nasurdin (2010), a través de la habilidad de los directivos.

Una de las contribuciones más importantes de esta investigación es la de haber demostrado que la habilidad de los directivos es un mecanismo mediador a través del cual la formación que recibe este colectivo favorece la innovación. Se cubre así un hueco existente en la literatura ya que, hasta el momento, no existía evidencia empírica del papel mediador que desempeña la habilidad de los directivos en la relación formación-innovación.

Los resultados obtenidos permiten deducir una serie de implicaciones prácticas para las empresas. Por un lado, es necesario que se concienten de la importancia que la formación de sus trabajadores puede representar en la mejora de los resultados empresariales. Especialmente deben mostrarse comprometidas con la formación dirigida a los directivos, debido al importante papel que desempeñan en el funcionamiento de la empresa, en general, y en el desarrollo de la innovación, en particular. Este compromiso debe traducirse en un aumento en las horas de formación que recibe el equipo directivo y en un incremento de los recursos (físicos, monetarios y humanos) que se invierten en su formación. Aumentos que no deben ser eliminados ni siquiera en momentos de crisis económica, ya que la empresa debe entender que la inversión en formación aumentará la capacidad de innovación de productos, servicios y sistema productivo, así como la introducción de nuevas

tecnologías. Lo que, a su vez, se traducirá en mayores ventajas competitivas. Asimismo, esta inversión en la formación de sus directivos permitirá mejorar las habilidades de los mismos, lo que dará lugar a una mayor calidad de las decisiones tomadas, a una mayor capacidad para planificar y organizar o a una mayor habilidad para trabajar en equipo, entre otras.

Por otro, las empresas deben valorar y aprovechar las habilidades que posee su equipo directivo y deben entender que estas son una fuente única de creación de valor. Gran parte de la ventaja competitiva de la organización se encuentra en las habilidades que los directivos poseen para crear valor a partir de los recursos que la empresa controla. Si los directivos gestionan adecuadamente el conjunto de recursos existentes, la organización puede llevar a cabo las tareas, servicios, trabajos o procesos que generan mayor utilidad o que reducen los costes. Este estudio demuestra que cuanto mayor es la habilidad de los directivos para solucionar problemas, para aceptar el cambio e introducirlo o para comunicarse, más innovaciones de productos, servicios y sistemas productivos se generan en la empresa y mayor es la introducción de nuevas tecnologías. Por tanto, para facilitar la unión entre formación e innovación, la empresa debe reconocer la importancia de las habilidades de su fuerza directiva. Si la organización forma más a sus directivos, mayores serán sus habilidades, y esto, a su vez, favorecerá la innovación empresarial.

Este trabajo tiene algunas limitaciones. Entre ellas destaca, por un lado, el hecho de que los datos utilizados provienen de un único informante, lo que puede estar sesgando los resultados, y por otro, al tratarse de un estudio de corte transversal no se puede examinar la causalidad entre las variables estudiadas.

Una visión constructiva de las limitaciones de este estudio permite plantear futuras líneas de investigación. Así, se podrían recoger datos de múltiples fuentes para minimizar el riesgo de sesgo. Especialmente se podría completar la información suministrada por la empresa con la aportada por los propios trabajadores. También podrían obtenerse datos longitudinales que permitieran analizar si existe retardo en el efecto de unas variables sobre otras. Otra línea de investigación que queda abierta es replicar el estudio en otro colectivo de trabajadores o centrándose en sectores concretos (ya que existen sectores más innovadores que otros, el limitar la muestra a un sector innovador podría aportar información de gran utilidad).

Para finalizar, y a pesar de sus limitaciones, este estudio enfatiza en el hecho de que los recursos humanos son un activo muy valioso para que las empresas consigan innovar y obtener una ventaja competitiva sostenible. Asimismo, pone de manifiesto la importancia que tiene proporcionar formación a los directivos y demuestra el papel mediador que las habilidades de los directivos desempeñan en la relación entre formación e innovación.

Bibliografía

- Acquaah, M. (2003). Corporate management, industry competition and the sustainability of firm abnormal profitability. *Journal of Management and Governance*, 7(1), 57–85.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175–197.
- Aguinis, H. y Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Alavi, M. y Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, M. I. y Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training in business performance. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956–980.
- Araujo, A., Barrutia, J., Hoyos, J., Landeta, J. y Ibáñez, F. J. (2006). Comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos. *Cuadernos de Gestión*, 6, 83–98.

- Augier, M. y Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organizational Science*, 20(2), 410–421.
- Bae, J. y Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502–519.
- Barba Aragón, M. I., Aragón Sánchez, A. y Sanz Valle, R. (2003). Efectos de la formación de directivos en las Pymes españolas. *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 243, 103–134.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31–46.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barrett, A. y O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial & Labor Relations Review*, 54, 647–663.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411–425.
- Basterretxea, I. y Albizu, E. (2010). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 199–222.
- Becheikh, N., Landry, R. y Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26, 244–264.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821–847.
- Bharadwaj, S. y Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanism or both? *Journal of Production and Innovation Management*, 17, 424–434.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B. y Wall, T. D. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467–501.
- Bollinger, A. S. y Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5, 8–18.
- Brown, S. L. y Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343–378.
- Cantarello, S., Filippini, R. y Nosella, A. (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3906–3924.
- Carmeli, A. y Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategy Management Journal*, 25(13), 1257–1278.
- Castanias, R. P. y Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27, 661–678.
- Collins, C. J. y Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740–751.
- Chen, C. J. y Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
- Chen, C. J., Huang, J. W. y Hsiao, L. J. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848–870.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693–716.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1–24.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65.
- De Saá-Pérez, P., Díaz-Díaz, N. y Ballesteros-Rodríguez, J. L. (2012). The role of training to innovate in SMEs. *Innovation: Management, Police & Practice*, 14(2), 218–230.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
- Earley, C. E. (2001). Knowledge acquisition in auditing: Training novice auditors to recognize cue relationships in real estate valuation. *The Accounting Review*, 76(1), 81–97.
- Faems, D., Sels, L., DeWinne, S. y Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 676–700.
- Fey, C., Björkman, I. y Pavlovskaya, A. (2000). The effect of HRM practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1–18.
- Frazis, H., Gittleman, M. y Joyce, M. (2000). Correlates of training: An analysis using both employer and employee characteristics. *Industrial & Labor Relations Review*, 53(3), 443–462.
- Frey, R. S. (2001). Knowledge management proposal development, and small business. *Journal of Management Development*, 20, 38–54.
- Gupta, A. y Singal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 8–41.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2001). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hatch, N. W. y Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25, 1155–1178.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. y Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service-firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Holbrook, D., Cohen, W. M., Hounshell, D. A. y Klepper, S. (2000). The nature, sources, and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry. *Strategic Management Journal, Special Issue 21*, 1017–1041.
- Holcomb, T. R., Holmes, R. M. y Connelly, B. L. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30, 457–485.
- Huergo, E. y Jaumandreu, J. (2004). How does probability of innovation change with firm age? *Small Business Economics*, 22(3–4), 193–207.
- Hunt, J. W. y Baruch, Y. (2003). Developing top manager: The impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development*, 22, 729–752.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87, 291–313.
- Jaw, B. S. y Liu, W. (2003). Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM. *Human Resource Management*, 42(3), 223–241.
- Jerez Gómez, P., Céspedes Lorente, J. J. y Valle Cabrera, R. (2004). Training practices and organisational learning capability. *Journal of European Industrial Training*, 28(2–4), 234–256.
- Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 26(4), 364–381.
- Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 31–55.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33, 213–233.
- King, S. (1993). Business benefits of management development. *Management Development Review*, 6(4), 38–40.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), 707–719.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 171–192). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Kraus, S., Harms, R. y Schwarz, E. (2008). Strategic business planning and success in small firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(4), 381–399.
- Krueger, A. y Rouse, C. (1998). The impact of workplace education on earnings, turnover, and job performance. *Journal of Labor Economics*, 16, 61–94.
- Landeta, J., Barrutia, J. y Hoyos, J. (2009). Management turnover expectations: A variable to explain company readiness to engage in continuous management training. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 164–185.
- Lau, C. y Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, 685–703.
- Laursen K., Foss N.J. (2012). Human resource management practices and innovation. SMG Working Paper num. 5/2012, September.
- Lazarova, M. y Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40(4), 361–373.
- Lengermann, P. A. (1996). The benefits and costs of training: A comparison of formal company training, vendor training, outside seminars, and school based training. *Human Resource Management*, 35, 361–381.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configuration. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Li, T. y Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13–29.
- Li, Y., Zhao, Y. y Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679–697.
- López-Cabrales, A., Pérez-Luño, A. y Valle-Cabrera, R. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485–503.
- Lynch, L. M. y Black, S. E. (1998). Beyond the incidence of employer-provided training. *Industrial & Labor Relations Review*, 52, 64–81.

- Mabey, C. y Ramírez, M. (2005). Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1067–1082.
- Macdonald, S., Assimakopoulos, D. y Anderson, P. (2007). Education and training for innovation in SMEs. *International Small Business Journal*, 25(1), 77–95.
- MacDuffie, J. P. y Kochan, T. A. (1995). Do U.S. firms invest less in human resources? Training in the world auto industry. *Industrial Relations*, 34, 147–168.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91–101.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organizational Science*, 22(1), 118–140.
- McEvoy, G. M. (1997). Organizational change and outdoor management education. *Human Resource Management*, 36(2), 235–250.
- Mumford, M. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313–351.
- Murray, B. y Raffaele, G. C. (1997). Single-site, results-level. Evaluation of quality awareness training. *Human Resource Development Quarterly*, 8, 229–245.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- OCDE, Manual de Oslo: Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación, 1997.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product market competition and persistent profitability in U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655–670.
- Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organisations: A review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4–5), 224–241.
- Sarri, K. K., Bakouros, I. L. y Petridou, E. (2010). Entrepreneur training for creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training*, 34(3), 270–288.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501–516.
- Schonewille, M. (2001). Does training generally work? Explaining labour productivity effects from schooling and training. *International Journal of Manpower*, 22, 158–172.
- Schulz, M. y Jobe, L. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661–681.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. y Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovative Management*, 14(2), 118–128.
- Snell, S. y Dean, J. (1994). Strategic compensation for integrated manufacturing: The moderating effects of jobs and organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1109–1140.
- Storey, D. J. (2002). Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK. *Omega*, 30, 249–264.
- Storey, D. J. (2004). Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 112–130.
- Subramaniam, M. y Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450–463.
- Tan, C. L. y Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105–115.
- Tan, C. L. y Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155–167.
- Thang, N. N. y Buyens, D. (2008). Training, organisational strategy, and firm performance. *The Business Review*, 11(2), 176–183.
- Tharenou, P., Saks, A. M. y Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251–273.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Yli-Renko, H., Autio, E. y Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 587–613.



Artículo

El papel moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados organizativos



Natalia García Carbonell, Fernando Martín Alcázar* y Gonzalo Sánchez Gardey

Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cádiz, c/ Duque de Nájera 8, 11002 Cádiz, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 17 de junio de 2013

Aceptado el 19 de marzo de 2014

On-line el 18 de junio de 2014

Palabras clave:

Dirección estratégica de recursos humanos

Percepción de los empleados

Fortaleza del sistema

de dirección de recursos humanos

Doble ajuste

R E S U M E N

La dirección estratégica de los recursos humanos (DERH) emerge como una disciplina cuyo principal objetivo es analizar la contribución estratégica que los empleados realizan al éxito de la empresa. A pesar de las diferentes perspectivas teóricas utilizadas en el campo, existe un elevado consenso en la consideración del papel clave que el doble ajuste (vertical y horizontal) juega en el mismo. No obstante, algunas de las implicaciones derivadas de este doble ajuste necesitan un análisis más profundo, entre ellas conocer por qué empresas con niveles similares de ajuste (interno y externo) en su sistema de dirección de recursos humanos muestran diferentes resultados de recursos humanos. En el presente trabajo tratamos de avanzar en esta línea de investigación introduciendo un elemento poco explorado aún, como es el papel que en dicha relación desempeña la percepción que los empleados tienen del sistema de dirección de recursos humanos y cómo esta afecta a los resultados organizativos a través la motivación y las actitudes de los individuos. Para ello proponemos un modelo teórico en el que la vinculación entre el sistema de dirección de recursos humanos y los resultados organizativos está condicionada por la percepción que los empleados tienen de las políticas de recursos humanos implantadas por la empresa.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

The moderating role of employees' perception on strategic human resource management and its influence on organizational performance

A B S T R A C T

Strategic human resource management (SHRM) emerged as a discipline focused on the strategic contribution of employees to the success of the organisation. Despite its theoretical diversity, a broad-based consensus has been reached regarding the need for considering two criteria in the design of HR strategies: vertical and horizontal fit. Nevertheless, as different studies have argued, there are some implications of the double fit that still need to be addressed, especially on why firms with similar levels of consistency show different human resource outcomes. In trying to advance this line of research, the objective of this paper is to analyse theoretically the extent to which the implementation of well-designed strategies can fail because of employee perceptions about the human resource management system. The majority of the practices that build this system seek to influence organisational performance by affecting employee motivation, attitudes, and behaviours, so they are highly dependent on how employees interpret the signals sent from the human resource management department.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Keywords:

Strategic human resource management

Employee perception

System strength

Double fit

Introducción

La dirección estratégica de los recursos humanos (DERH) emerge como una disciplina cuya principal orientación es analizar la contribución estratégica que los empleados realizan a sus organizaciones. A partir de los años setenta se reclama la necesidad de reconducir la investigación en el campo con el objetivo de mejorar la

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: fernando.martin@uca.es (F. Martín Alcázar).

comprensión sobre el papel juegan los recursos humanos en el éxito empresarial. Como consecuencia, se produce un cambio en el enfoque de los trabajos de investigación que se orientan al análisis del valor estratégico de los individuos en las empresas y en la manera en que la función se dota de una orientación más proactiva y de largo plazo. Esta nueva perspectiva conlleva importantes cambios en el papel jugado tanto por los equipos de alta dirección como por los responsables directos de la función de recursos humanos en las organizaciones. La literatura en DERH ha propuesto diversos modelos para analizar la dimensión estratégica de la función centrándose, fundamentalmente, en 2 constructos bien diferenciados: la «estrategia de recursos humanos» y el «sistema de dirección de recursos humanos» (SDRH). El primero puede definirse como el modelo de decisiones a través del que la organización vincula su capital humano, social e intelectual con sus necesidades estratégicas (Bamberger y Meshoulam, 2000), mientras que el segundo considera el conjunto de políticas y prácticas específicas a través del que se implanta la estrategia (Guest, 1997).

La integración de diversos modelos y conceptos provenientes de diferentes perspectivas teóricas ha permitido a la DERH crecer como campo de investigación. Estas contribuciones explican diversas cuestiones de investigación y constructos desde aproximaciones teóricas distintas. A pesar de la diversidad teórica, hay un elevado consenso en la literatura sobre la consideración del doble ajuste, vertical y horizontal, de la estrategia de recursos humanos. El primero de ellos, el vertical, se refiere a la coherencia de la estrategia de recursos humanos con factores contingentes y contextuales. Por su parte, el ajuste horizontal asegura que las diferentes políticas y prácticas constituyen un sistema internamente consistente. Una parte relevante de la investigación desarrollada en la última década en el campo de la DERH se ha centrado en este doble ajuste. Así, diversos trabajos han analizado la identificación de las variables contingentes (Jackson y Schuler, 1995; Boon, Paauwe, Boselie y den Hartog, 2009), la necesidad del ajuste (Gratton, Hope-Hailey, Stiles y Truss, 1999; Marchington, Rubery y Grimshaw, 2011) o la exploración de sus antecedentes, discutiendo los factores que facilitan o dificultan el correcto diseño de las estrategias de recursos humanos (Truss y Gratton, 1994; Krishnan y Singh, 2011).

A pesar del consenso existente sobre el doble ajuste, algunas de sus implicaciones necesitan un mayor análisis e investigación (Way y Johnson, 2005; Becker y Huselid, 2006; Collis y Rukstad, 2008; Marchington et al., 2011; García-Carbonell, Martín-Alcázar y Sánchez-Gardey, 2013). Así, el efecto que la función de recursos humanos tiene en los resultados organizativos o las razones que explican que empresas con similares niveles de ajuste muestran diferentes resultados de recursos humanos estarían entre los temas que aún requieren un análisis más profundo. Este trabajo pretende avanzar en esta línea de investigación de 2 formas: a) introduciendo un elemento poco explorado aún, como es la percepción que los empleados tienen del SDRH y su vinculación con la performance organizativa, y b) planteando el estudio de los efectos del SDRH sobre los resultados empresariales desde una *perspectiva de proceso*, incluyendo simultáneamente la formulación y la implantación del SDRH.

En relación con la primera de las contribuciones, observamos que tradicionalmente en la literatura el papel de los empleados ha sido relegado a un segundo plano, siendo este hecho objeto de numerosas críticas en el campo de estudio de la DERH (Guest, 2011, p. 5). Dado que la mayoría de las políticas de recursos humanos tratan de afectar los resultados organizativos a través de los comportamientos, la motivación y las actitudes de los empleados, la percepción que estos tengan del SDRH afectará al nivel de éxito en la implantación de estrategias de recursos humanos adecuadamente definidas (Gibb, 2001; Parker et al., 2003). Por tanto, en este trabajo proponemos un modelo teórico en el que la vinculación entre el SDRH y los resultados organizativos está condicionada por

la percepción que los individuos tengan de las políticas de recursos humanos. Las percepciones de los empleados se introducen en el modelo a partir del constructo «fortaleza del sistema» de Bowen y Ostroff (2004), que mide la robustez percibida del SDRH.

Respecto al segundo de los objetivos del trabajo, las investigaciones en DERH también han señalado la necesidad de enfocar los estudios desde una *perspectiva de proceso*, dejando atrás las limitaciones y los resultados inconsistentes proporcionados por el *enfoque de contenido* tradicionalmente utilizado (Guest, 2011). En este sentido, el presente trabajo pretende analizar el efecto del SDRH sobre los resultados empresariales considerando los mecanismos subyacentes por los que la estrategia de recursos humanos es formulada e implantada.

Para desarrollar la investigación propuesta el trabajo se estructura de la siguiente forma. A continuación de esta introducción desarrollamos en el siguiente epígrafe la revisión de la literatura, en la que se analizan las implicaciones del doble ajuste considerando la distinción clásica entre perspectivas *universalista*, *contingente*, *contextual* y *configuracional*. Posteriormente proponemos un modelo considerando el papel moderador del constructo *fortaleza del sistema* entre el doble ajuste y los resultados organizativos. Terminamos el trabajo considerando sus principales conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

Revisión de la literatura

La literatura de DERH ha destacado la necesidad que las empresas tienen de diseñar SDRH ajustados vertical y horizontalmente. En efecto, tradicionalmente se han clasificado los modelos de DERH en 4 perspectivas descritas por Delery y Doty (1996) y Martín-Alcázar, Romero-Fernández y Sánchez-Gardey (2005): *universalista*, *contingente*, *contextual* y *configuracional*. Aunque los modelos universalistas presentan un elevado grado de significación en la relación del capital humano con los resultados organizativos, también presentan severas limitaciones para explicar el escenario real de la función de recursos humanos en las organizaciones (Brewster, 1999). La introducción de variables contingentes en los modelos incrementa su complejidad y valor explicativo. En este sentido, la perspectiva contingente contribuye en el desarrollo de la disciplina al identificar los factores que afectan la relación entre el capital humano y los resultados organizativos tales como la estrategia, la organización y el entorno (Hendry y Pettigrew, 1990; Becker y Gerhart, 1996). En la misma línea, los modelos contextuales también incorporan ciertos aspectos ambientales pero desde una perspectiva macro-social. Como en la perspectiva universalista, también la contingente y configuracional presentan limitaciones a la hora de explicar la complejidad de las estrategias de recursos humanos (Brewster, 1993, 1995, 1999). Teniendo esto en cuenta, el marco configuracional supone un avance en la literatura al explorar la dinámica interna del SDRH, sugiriendo que la función de recursos humanos debe ser definida como un sistema compuesto por múltiples elementos interconectados entre sí. Se trata de abordar el estudio del constructo SDRH, tradicionalmente considerado como la «caja negra» en el ámbito de la investigación en recursos humanos (Wright y Snell, 1991; Jackson y Schuler, 1995).

Aunque las 4 perspectivas han enfatizado diferentes dimensiones de la DERH, sus conclusiones son complementarias y pueden considerarse de manera conjunta en un modelo integrador (Martín-Alcázar et al., 2005). Así, mientras que las perspectivas contingente y contextual argumentan que el SDRH tiene que ser consistente con el entorno, tanto interno como externo (Brewster, 1993, 1995, 1999; Wright, Dunford y Snell, 2001; Wang, Bruning y Peng, 2007), la configuracional resalta la coherencia interna (Lepak y Snell, 1999, 2002; Verborg, den Hartog y Koopman, 2007). Como puede observarse, implícito en el modelo integrador propuesto por

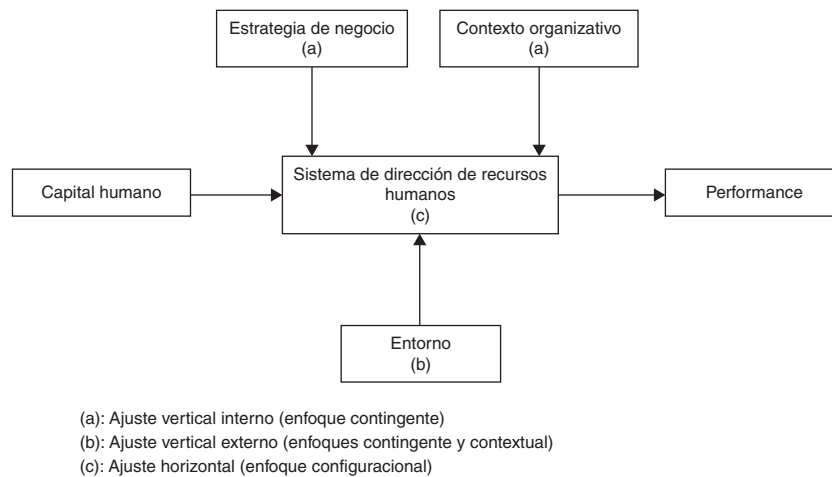


Figura 1. Modelo integrador de DRH.

Fuente: elaboración propia a partir de [Martín-Alcázar et al. \(2005\)](#).

[Martín-Alcázar et al. \(2005\)](#) se encuentra la idea del doble ajuste (fig. 1).

El doble ajuste del sistema de gestión de recursos humanos

Los primeros trabajos en el campo de la DERH abordaron el problema del ajuste vertical o ajuste externo, proponiendo modelos basados en el proceso de planificación estratégica ([Baird, Meshoulam y Degive, 1983](#)). En esta línea, el trabajo de [Devanna, Fombrum y Tichy \(1984\)](#), en el que analizaron ciertos factores internos y externos que podrían afectar a las organizaciones desde una perspectiva contingente, concluyeron que para alcanzar los objetivos organizativos era necesario alinear la estructura formal y el SDRH. Con un argumento similar, [Miles y Snow \(1984\)](#) proponen que la estrategia de recursos humanos deberá ajustarse al tipo de estrategia genérica perseguida por la organización. [Schuler y Jackson \(1987\)](#) también inciden en el argumento que las políticas y prácticas de recursos humanos deberán ser diferentes en función de la estrategia de la compañía. En definitiva, todos estos trabajos iniciales han demostrado la necesidad de establecer conexiones entre los objetivos de la organización y la orientación de la dirección de recursos humanos (DRH) ([Delery y Doty, 1996](#); [McMahan, Virick y Wright, 1999](#); [Allen y Wright, 2007](#)).

[Golden y Ramanujam \(1985\)](#), desde una perspectiva diferente, analizaron el ajuste entre la estrategia de negocio y la función de recursos humanos, llegando a identificar 4 niveles: a) administrativo; b) unidireccional; c) bidireccional, y d) integración. Del trabajo de [Golden y Ramanujam \(1985\)](#) se desprende que, con diferentes connotaciones, 3 de los grupos asumen el ajuste vertical entre la estrategia del negocio y la de recursos humanos. En el último grupo la naturaleza del ajuste es diferente, puesto que se reconoce la importancia de la función en el proceso estratégico ([Golden y Ramanujam, 1985](#); [Green, Wu, Whitten y Medlin, 2006](#); [Caldwell, 2008](#); [Krishnan y Singh, 2011](#)). En esta línea, [Hendry y Pettigrew \(1990\)](#) argumentan que la estrategia de recursos humanos no solamente debe considerar la orientación estratégica de la compañía, sino que debe ser proactiva y contribuir directamente al proceso de formulación estratégico, considerando el ajuste entre estructura, cultura y recursos humanos. Esta aproximación se ha visto reforzada a partir del trabajo de [Gratton et al. \(1999\)](#), para quienes el ajuste vertical recíproco parece ser un reflejo más real del escenario desarrollado en las organizaciones. En este sentido, la literatura ha destacado la necesidad desarrollar un ajuste

más dinámico e interactivo ([Lundy, 1994](#); [Chow, Huang y Liu, 2008](#); [Wang y Shyu, 2008](#); [Krishnan y Singh, 2011](#)).

Si bien la estrategia de negocio ha sido la variable más estudiada en la literatura sobre el ajuste vertical, otros estudios han analizado otras variables contingentes, tales como factores del entorno (contexto legal, sector, innovación, tecnología, estructura o tamaño) ([Jackson, Schuler y Rivero, 1989](#); [Jackson y Schuler, 1995](#)), organizativos (estructura, ciclo de vida o tecnología) ([Jackson y Schuler, 1995](#)) o del contexto institucional (asociaciones profesionales, sindicatos o acción del gobierno) ([Boon et al., 2009](#)), o los factores contingentes que afloran en las relaciones inter-empresas ([Marchington et al., 2011](#)).

Una segunda conclusión general que surge de la revisión de la literatura de DERH es la necesidad del ajuste horizontal, entendido como la coherencia interna entre las políticas y prácticas que integran el SDRH. De acuerdo con estos argumentos, el SDRH debe definirse como un conjunto de políticas conectadas e integradas entre sí ([Arthur, 1992, 1994](#); [Delery y Doty, 1996](#); [Subramony, 2009](#); [Marchington et al., 2011](#)), que contribuye a la mejora de los resultados organizativos al alcanzar sinergias internas ([Fombrun, Tichy y Devana, 1984](#)). En este sentido, autores como [Marchington y Grugulis \(2000\)](#) sugieren que las políticas de recursos humanos no pueden implantarse de manera eficiente si se hace individualmente, sino que deben llevarse a cabo de manera combinada y coherente. Así, un alto grado de integración entre las políticas del SDRH conducirán a alcanzar sinergias que mejorarán los resultados organizativos ([Wright y McMahan, 1992](#); [McMahan et al., 1999](#); [Benson y Lawler, 2003](#)).

Del análisis de la literatura se desprende que en el SDRH la relación de las políticas puede ser, básicamente, de 2 formas ([Delery y Doty, 1996](#); [Delery, 1998](#)): a) aditiva, cuando sus efectos simplemente se suman, y b) interactiva, cuando las políticas se afectan unas a otras. Este segundo tipo puede, a su vez, ser de 3 formas diferentes. Una primera relación en la que las políticas tienen resultados similares y, por tanto, no deberían desplegarse de manera simultánea. Una segunda en la que diferentes políticas producen un efecto conjunto positivo que se refuerza mutuamente, obteniéndose sinergias positivas. Y una tercera en la que se producirían sinergias negativas cuando los efectos entre las políticas individuales se amortigüen mutuamente. Por tanto, en el diseño del SDRH deberá prestarse una especial atención a la forma de combinar las diferentes políticas del SDRH, ya que una combinación sinérgica internamente consistente tendrá mayor efecto sobre la productividad que la mera suma individual de ellas ([Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997](#)).

De la revisión de la literatura podemos extraer diversas implicaciones del ajuste horizontal. Así, mientras que algunos trabajos resaltan la importancia del ajuste horizontal y su efecto sobre el éxito organizativo (Wright y McMahan, 1992), otros exploran los efectos sinérgicos derivados del ajuste horizontal de un sistema de recursos humanos consistente (Delery, 1998; Delery y Doty, 1996; Kepes y Delery, 2007; Marchington et al., 2011).

A pesar de los diferentes enfoques desde los que se ha abordado, parece existir cierto consenso entre los investigadores sobre la importancia de definir un sistema integrado y coherente de políticas de recursos humanos. Sin embargo, la mayoría de los modelos propuestos por la literatura son prescriptivos, destacando la necesidad de la coherencia interna. De hecho, algunos trabajos han resaltado la necesidad de profundizar en el análisis de configuraciones de recursos humanos a través del estudio de las características de sistemas horizontalmente integrados (Delaney, Lewin e Ichinowski, 1989; Delery y Doty, 1996; Lepak y Snell, 1996, 2002; Stavrou y Brewster, 2005; Verburg et al., 2007). Buena parte de estos trabajos destacaron la necesidad de equilibrar el ajuste horizontal de la estrategia de recursos humanos con la capacidad del SDRH de responder a las necesidades del negocio y a los requerimientos del entorno.

Como consecuencia de la revisión realizada en esta primera sección del trabajo, puede extraerse una clara descripción de 2 de los elementos del modelo integrador propuesto en la figura 1: a) el conjunto de factores contingentes con los que el SDRH debe ser coherente, y que incluye la estrategia del negocio, así como variables organizativas y del entorno, y b) una descripción de diferentes agrupaciones de políticas de recursos humanos internamente consistentes. Siguiendo argumentos de la literatura configuracional, estas agrupaciones representan sistemas alternativos entre los que las empresas pueden optar en función de la naturaleza de las variables contingentes. Sin embargo, los estudios empíricos no siempre han encontrado soporte a la hipótesis de que las empresas con políticas de recursos humanos ajustadas obtengan mejores resultados que las que no lo tienen (Verburg et al., 2007; Samnani y Singh, 2013). Por tanto, parece necesario profundizar en la investigación para comprender mejor los efectos que el doble ajuste tiene sobre los resultados organizativos. En este sentido, en la próxima sección del trabajo exploramos cómo las percepciones de los empleados sobre el SDRH moderan esta relación, afectando globalmente las consecuencias del doble ajuste.

El efecto moderador de la percepción del sistema de dirección de recursos humanos

La literatura en DRH ha comenzado a incorporar en los modelos de análisis la figura del empleado como uno de los elementos clave para explicar la relación entre el SDRH y la performance organizativa (Guest, 2011, p. 5). Dado que el objetivo de muchas de las políticas que integran el SDRH es la motivación y el fomento de actitudes y comportamientos específicos, su eficiencia estará condicionada por las percepciones de de ellas tengan los individuos a los que se dirigen (Gibb, 2001). En este sentido, si los empleados perciben que la organización invierte en ellos y los considera factores estratégicos, estos responderán con comportamientos positivos orientados a la consecución de los objetivos organizativos (Kuvaas y Dysvik, 2010). Es posible, por tanto, que un diseño apropiado de políticas de recursos humanos pueda fallar si los recursos humanos no son percibidos como una función relevante en el ámbito organizativo, si su estrategia no se comunica adecuadamente o, incluso, si sus señales no se interpretan como un conjunto coherente de acciones directivas. Esto nos lleva a considerar que, tal y como ha demostrado la evidencia empírica, una misma estrategia de recursos humanos puede ser interpretada de

forma diferente dependiendo de los marcos de referencia de cada individuo (Kuvaas, 2008).

Nuestro modelo parte de la idea de que estas percepciones podrían mejorar el efecto positivo de las estrategias de recursos humanos ajustadas sobre los resultados organizativos. Por tanto, si los empleados sienten que el SDRH es fuerte, entenderán correctamente el contenido del mismo. Esto les llevará a activar comportamientos deseados, puesto que perciben que las prácticas no solo son favorables para la empresa, sino también para los propios empleados. Consideramos que aunque las prácticas de recursos humanos pueden tener un efecto directo y positivo sobre los resultados dado su carácter funcional (Wright y Haggerty, 2005; Subramony, 2009), la literatura presenta ciertas inconsistencias (Liu, Combs, Ketchen e Ireland, 2007). Por tanto, para aclarar el funcionamiento de la relación SDRH-performance, los investigadores llaman la atención acerca de la necesidad de introducir potenciales moderadores desde una perspectiva individual (Snape y Redman, 2010). En este sentido, la inclusión en el modelo de la *fortaleza percibida* por los empleados como variable moderadora nos permitirá aclarar las condiciones que favorecen o perjudican los efectos del SDRH sobre diversas dimensiones del desempeño (Baron y Kenny, 1986; Wu y Zumbo, 2008).

De acuerdo con estos argumentos, incluiremos el constructo *fortaleza del sistema* definido por Bowen y Ostroff (2004) como la forma más adecuada para considerar el efecto de la percepción de los empleados. Así, mientras que muchos trabajos se han centrado en explorar el impacto que las políticas de recursos humanos tienen sobre los resultados de las empresas, estos autores van un paso más allá al desarrollar su análisis desde una perspectiva de proceso. Para ello se centran no en la estrategia diseñada de recursos humanos sino en la implantada, explicando las dinámicas del SDRH a través de sus *meta-características* (Bowen y Ostroff, 2004, p. 203). Básicamente sus argumentos se cimentan en la idea de que, dependiendo de las señales que envíe el SDRH, los empleados percibirán las políticas de una u otra manera. Estas percepciones condicionarán los comportamientos de los individuos y afectarán sustancialmente la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Así, si los empleados comparten una visión positiva del SDRH se crea lo que Bowen y Ostroff (2004) califican como «clima fuerte». En esta situación, la organización se encuentra en una posición estable, en la que los comportamientos se alinean con la visión y con los objetivos organizativos. Las reglas y las normas implícitas, así como los procesos de gestión de recursos humanos, son conocidos, comprendidos y aceptados por los empleados, y la organización es menos susceptible a las influencias externas (Mischel, 1973; Weick, 1995; Bowen y Ostroff, 2004). Sobre la base de la teoría socio-cognitiva (Tajfel, 1968; Fiske y Taylor, 1991) y de la influencia social (Katz y Kahn, 1978), describen las características de un SDRH fuerte, a partir de 3 dimensiones del constructo «fortaleza del SDRH»: distinción, consenso y consistencia (Bowen y Ostroff, 2004). Estas dimensiones nos permiten evaluar el grado en el que las percepciones de los empleados conducen a una imagen compartida positiva del SDRH. Investigaciones más recientes han proporcionado evidencia empírica al respecto; así, mientras Sanders, Derenbosch y de Reuver (2008) encuentran que las percepciones de los empleados acerca de la fortaleza del sistema afectan positivamente sobre el compromiso, Li, Frenkel y Sanders (2011) han determinado la influencia que estas percepciones tienen en la satisfacción en el puesto de trabajo y la intención de abandono.

Distinción

En general, el carácter distintivo se entiende como un atributo que permite a un determinado elemento llamar la atención y crear interés en el entorno, pudiendo explicarse a través de 4 indicadores básicos (Bowen y Ostroff, 2004): visibilidad, comprensibilidad, legitimidad y relevancia. La *visibilidad* se refiere al grado en el que

las políticas de recursos humanos son suficientemente observables. Dado que la observación es la primera etapa en el proceso de interpretación, la visibilidad es especialmente importante ya que afecta a la manera en que los mensajes sobre las políticas de recursos humanos se procesan cognitivamente (Tajfel, 1968) y en cómo se establecen relaciones de causa-efecto (Taylor y Fiske, 1978).

La *comprensibilidad* valora el grado en el que el contenido de la DRH puede ser fácilmente comprendido, evitando la ambigüedad interpretativa. En este sentido, la forma en la que los empleados perciben las prácticas de recursos humanos será la que finalmente condicionará cómo ellos se sienten y se comportan en el trabajo. Estas interpretaciones se verán afectadas por factores como la experiencia pasada, sus valores y sus expectativas (Den Hartog, Boselie y Paauwe, 2004), y por las experiencias y percepciones de sus compañeros de trabajo (Kehoe y Wright, 2013). Por tanto, si no se alcanza un nivel de comprensibilidad apropiado, puede presentarse fácilmente un entorno desfavorable que conduce a los empleados a categorizar la información de manera diferente, fomentando interpretaciones diversas y equívocas del SDRH (Feldman, 1981).

El tercer elemento del grado de distinción es la *legitimidad*. Se alcanza cuando los recursos humanos son percibidos por los empleados como una función de elevado estatus y credibilidad y, por la dirección, como un socio estratégico (Bowen y Ostroff, 2004). Por tanto, la importancia que la organización le asigne dependerá, básicamente, de las creencias que la alta dirección tenga sobre el valor del capital humano. En este sentido, trabajos recientes han puesto de manifiesto que la labor del presidente de la compañía es clave en la emisión de mensajes desde la alta dirección que transmitan y generen legitimidad de la función de recursos humanos (Stanton, Bartram y Leggat, 2010). Esta legitimidad puede reflejarse en la empresa en aspectos tales como la asignación de recursos al departamento, o en la participación del máximo responsable de la función en el proceso de decisiones estratégicas (Ostroff, 1995; Mitsuhashi, Park, Wright y Chua, 2000).

Directamente relacionado con el anterior se encuentra el último elemento del carácter distintivo del SDRH: la *relevancia* (Bowen y Ostroff, 2004). Puede definirse como el grado en el que los individuos perciben al SDRH como un elemento importante para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Kelman y Hamilton, 1989; Snape y Redman, 2010). Para Bowen y Ostroff (2004), estará vinculada con el poder que el personal de recursos humanos tiene para influir en el comportamiento de otros individuos. Se fundamenta tanto en sus habilidades personales como en la manera en que son percibidos por el resto de los miembros de la organización; por tanto, no está necesariamente relacionada con la autoridad formal y no depende únicamente de la posición jerárquica de los agentes. El personal de recursos humanos será considerado como personal influyente y relevante en la medida que la organización les reconozca cierto prestigio, conocimiento o experiencia, si tienen control sobre activos y procesos, y si usan estos recursos personales para mejorar los resultados organizativos. En este sentido, Fiske y Taylor (1991) señalaron que las funciones e individuos ganan legitimidad cuando se percibe que poseen la información y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizativos. En organizaciones en las que la función no es percibida como fuerte o relevante, la dirección puede incrementar el mensaje de credibilidad reconociendo formalmente la legitimidad de la función (Fiske y Taylor, 1991; Bowen y Ostroff, 2004, Stanton et al., 2010).

De acuerdo con los argumentos de la teoría del contexto social (Ferris et al., 1998), la cultura y el clima social se configuran como elementos fundamentales para desarrollar un completo entendimiento acerca del contexto inter-organizativo. En este sentido, la orientación de la cultura del equipo directivo hacia los recursos humanos será determinante para generar un ambiente de aceptación de la función en toda la empresa (Wei, Liu, Zhang y Chiu,

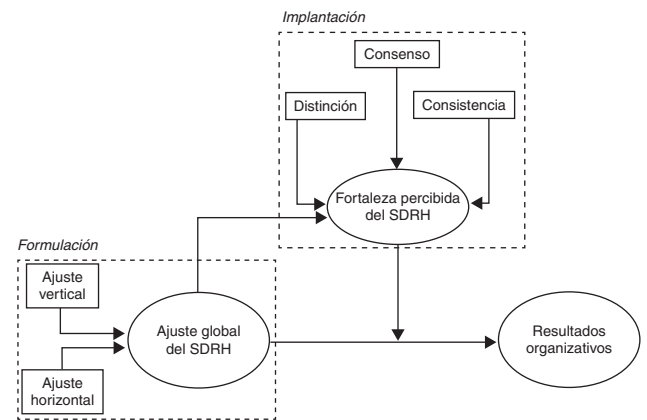


Figura 2. Modelo propuesto.

Fuente: elaboración propia a partir de Martín-Alcázar et al. (2005).

2008). De esta forma, los empleados observarán la relevancia de su contribución a la organización, lo que propiciará que guíen sus comportamientos a la consecución de los objetivos estratégicos.

Para fomentar actitudes y comportamientos favorables en los empleados, la literatura señala la conveniencia de implantar prácticas de alto rendimiento (Subramony, 2009; Snape y Redman, 2010; Kehoe y Wright, 2013). Los efectos de estas prácticas llevan a los empleados a corresponder positivamente a la organización, dado que estos perciben el interés de la empresa en el bienestar de su plantilla, generando vínculos psicológicos fuertes entre ambos intervinientes (Searle et al., 2011). Diversa evidencia empírica ha demostrado que con este tipo de prácticas no solo se obtienen resultados favorables a nivel individual, como la reducción en las intenciones de abandonar la empresa (Kuvaas, 2008; Alfes, Shantz, Truss y Soane, 2013), sino también a nivel organizativo (Subramony, 2009), como consecuencia de la conexión entre el rendimiento de los empleados y el empresarial (Dyer y Reeves, 1995).

Como puede observarse, la distinción refleja principalmente la importancia percibida de la función de recursos humanos, lo que, previsiblemente, afectará a la estrategia de recursos humanos. Un diseño adecuado del SDRH no parece ser condición suficiente para influir en el desempeño organizativo. Las diferentes políticas que integran dicho sistema necesitan ser adecuadamente interpretadas y comprendidas, al tiempo que deben ser percibidas por los miembros de la organización como un elemento relevante. Sin esta condición es probable que la implantación de la estrategia de recursos humanos no logre influir el comportamiento de los individuos o fomentar su compromiso con los objetivos organizativos (Kepes y Delery, 2007). Teniendo esto en cuenta, proponemos que la distinción del SDRH es un elemento que modera el efecto que el ajuste vertical y horizontal tiene sobre el desempeño (fig. 2).

Proposición 1. *La distinción percibida del sistema de dirección de recursos humanos afecta positivamente la relación entre el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo.*

Consenso

Un segundo elemento que caracteriza la «fortaleza» del SDRH es el grado de *consenso* que puede definirse a través de: a) nivel de acuerdo entre los decisores clave en el área de recursos humanos, y b) la imparcialidad percibida de las políticas de recursos humanos. Para Bowen y Ostroff (2004) la robustez del SDRH depende del grado en que los miembros de la organización perciban que las decisiones se han tomado de manera consensuada. En este caso, el equipo directivo desempeña nuevamente un papel fundamental en 2 aspectos clave: a) llegar a una visión consensuada sobre

el significado y el contenido del SDRH en el seno del equipo, y b) comunicar al resto de la organización un mensaje consistente que transmita la solidez y el acuerdo acerca del SDRH. La literatura destaca que para alcanzar el consenso a nivel estratégico la interacción social entre los miembros del grupo ayudará a generar creencias y percepciones compartidas (Hambrick, 1994). Así, una vez que el mensaje está consensuado y es claro, será más fácilmente transmisible a los empleados y estos podrán interpretarlo de manera colectiva, reflejando un conjunto de creencias comunes sobre su entorno de trabajo (Klein, Conn, Smith y Sorra, 2001) y comprendiendo lo que se espera de ellos (Feldman, 1981; Bowen y Ostroff, 2004). Si, por el contrario, los empleados perciben que los agentes clave están en desacuerdo con el contenido de las decisiones de recursos humanos, les será mucho más difícil aceptarlas (Fiske y Taylor, 1991). En este caso, aparecen problemas en la implantación de las políticas y, por tanto, la eficiencia de la estrategia podría ser menor, aunque hayan sido definidas atendiendo a los criterios de ajuste vertical y horizontal. El nivel de acuerdo se relaciona con la distinción, puesto que cuando la alta dirección y los responsables de la función alcanzan un acuerdo sobre el contenido de la DRH, se incrementará la distinción al ganar visibilidad y legitimidad en la organización. Igualmente, los mensajes enviados serán más visibles, relevantes y consistentes. Esto pone de manifiesto que las dimensiones de la fortaleza del sistema están interrelacionadas y se influyen mutuamente, fomentando una *situación fuerte* que favorezca la mejor interpretación y el entendimiento de los empleados acerca del SDRH (Delmotte, de Winne y Sels, 2012).

La literatura ha definido la *imparcialidad* como el conjunto de percepciones de los empleados sobre la capacidad del SDRH para responder a diferentes dimensiones de justicia (Bowen, Gilliland y Folger, 1999). En este sentido, puede diferenciarse entre *imparcialidad distributiva*, relacionada con la asignación de recursos y mecanismos de evaluación justos; *imparcialidad procedimental*, orientada al desarrollo de acciones para el logro de los objetivos de recursos humanos, e *imparcialidad interaccional*, vinculada a la comunicación y explicación de los procesos diseñados por la organización (Bowen et al., 1999). En general, la imparcialidad percibida impacta el grado de aceptación del SDRH y su capacidad para influir en el comportamiento de los empleados (Waldman y Bowen, 1998). En este sentido, Delmotte et al. (2012) argumentaron que la percepción de este atributo es especialmente importante para los empleados. Si estos perciben el SDRH como justo se sentirán más comprometidos y vinculados con la organización, afectando positivamente al desempeño organizativo a través de la orientación de sus comportamientos hacia los objetivos estratégicos (Farndale, Hope-Hailey y Kelliher, 2011). En esta línea, investigaciones recientes han demostrado que cuando los empleados confían en la organización y tienen cierto bienestar laboral, sus actuaciones llevan a resultados positivos tanto para los individuos como para la empresa (Macky y Boxall, 2008; Alfes et al., 2013).

Siguiendo el mismo razonamiento que en el caso de la distinción, podemos concluir que el consenso puede considerarse como un moderador de los efectos del doble ajuste sobre los resultados organizativos. Para poder influir sobre la manera en la que los empleados desarrollan los procesos organizativos es necesario que acepten estrategias de recursos humanos ajustadas tanto vertical como horizontalmente. Para Bowen y Ostroff (2004) esta aceptación depende del grado en el que los empleados perciban que el SDRH es el resultado de un proceso de consenso, generalmente aceptado por los principales decisores de recursos humanos. La imparcialidad, por su parte, permite a los empleados comprender el ajuste interno del SDRH y la consistencia entre procesos, métodos de evaluación de resultados y su comunicación. En situaciones en las que el acuerdo y la imparcialidad coinciden, se desarrolla una visión compartida del SDRH que facilita su implantación. Teniendo lo anterior en cuenta, proponemos que el nivel de consenso del

SDRH es un elemento que modera el efecto que el ajuste vertical y horizontal tiene sobre el desempeño (fig. 2).

Proposición 2. *El nivel de consenso percibido sobre el sistema de dirección de recursos humanos afecta positivamente la relación entre el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo.*

Consistencia

En términos generales, la *consistencia* se refiere al nivel de estabilidad de las relaciones causales entre los diversos elementos que integran el SDRH. Esto supone que las políticas implantadas no sean erráticas ni tengan efectos impredecibles, sino que por el contrario respondan a procesos estratégicos previos y deliberados. Se mide a través de 3 atributos diferentes: instrumentalidad, validez y coherencia. La *instrumentalidad* se relaciona con la percepción de ausencia de ambigüedad en las relaciones causa-efecto entre las políticas de recursos humanos y los efectos buscados en los empleados (Kelley, 1967). Los individuos tienden a percibir la instrumentalidad cuando los comportamientos fomentados y sus resultados están relacionados y próximos en el tiempo; esta percepción puede estar afectada por la estabilidad temporal. De hecho, la ambigüedad del sistema se puede ver sustancialmente incrementada si los individuos sienten que las mismas políticas desarrolladas en diferentes momentos del tiempo conducen a diferentes resultados (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994). Por su parte, la *validez* es, también, un elemento esencial para la implantación de estrategias de recursos humanos integradas y refleja el grado en el que los individuos perciben que el SDRH está correctamente diseñado y producirá los efectos esperados (Fiske y Taylor, 1991). Definido de esta manera, representa una medida de la percepción del ajuste interno del sistema. Finalmente, la consistencia del sistema, también depende de la *coherencia* del mensaje, lo que requiere compatibilizar y estabilizar las señales enviadas por el SDRH (Bowen y Ostroff, 2004). Además, resulta especialmente importante anotar que las prácticas de recursos humanos sujetas a cierto grado de consistencia interna deberían ser entendidas de manera uniforme por todos los empleados, dado que son capaces de emitir mensajes coherentes, propiciando así el acuerdo entre los trabajadores (Nishii, Lepak y Schneider, 2008). En este sentido, la ausencia de consistencia puede conducir a recibir información diferente e incoherente sobre la misma política. Esta situación podría conducir a una débil interpretación de las prácticas de recursos humanos y causar incompreensión e insatisfacción entre los empleados (Kepes y Delery, 2007). La confusión generada por la falta de consistencia de las prácticas impediría la creación de los significados compartidos necesarios para la puesta en marcha de respuestas colectivas orientadas a la consecución del éxito empresarial (Bowen y Ostroff, 2004; Delmotte et al., 2012). Para evitar estos efectos, la información relativa a valores y objetivos de la DRH intercambiada entre directivos y empleados no debe verse afectada por problemas en el uso de canales de comunicación o por la desconfianza (Martin y Siehl, 1983). De hecho, la confianza de los empleados en la organización mejora la relación positiva entre las prácticas de recursos humanos percibidas y el desempeño y bienestar del empleado (Farndale et al., 2011; Alfes et al., 2013). Esto evidencia la necesidad de que las organizaciones creen un clima laboral fuerte, en el que los empleados se sientan incluidos como parte fundamental de la empresa, a través de señales coherentes enviadas por el SDRH.

En una línea argumental parecida a las 2 anteriores dimensiones, también aquí concluimos que la *consistencia* puede ser introducida como un elemento que modera los efectos sobre los resultados organizativos de una estrategia de recursos humanos consistentemente definida. De hecho, la instrumentalidad, la validez y la coherencia del sistema están vinculadas directamente

con su credibilidad y, como se argumentó anteriormente, el SDRH debe ser percibido como coherente, útil y seguro (Bowen y Ostroff, 2004). Por tanto, proponemos que la consistencia del SDRH es un elemento que modera el efecto que el ajuste vertical y horizontal tiene sobre el desempeño (fig. 2).

Proposición 3. *La consistencia percibida del sistema de dirección de recursos humanos afecta positivamente la relación entre el doble ajuste de la estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo.*

El efecto del doble ajuste sobre las percepciones de los empleados sobre el sistema de dirección de recursos humanos

A partir de la revisión de la literatura y de los argumentos anteriores, proponemos completar el modelo con una relación adicional que profundice en los efectos que el doble ajuste tiene sobre el diseño de las estrategias de recursos humanos. En el epígrafe anterior, partiendo del trabajo de Bowen y Ostroff (2004), nos hemos centrado en explicar la influencia de las percepciones que los empleados tienen del SDRH sobre la relación entre las estrategias ajustadas vertical y horizontalmente y los resultados organizativos. Discutimos que un SDRH eficiente envía señales y mensajes que afectan a estas percepciones, proporcionando un significado psicológico a determinadas situaciones laborales y generando un clima organizativo fuerte (Bowen y Ostroff, 2004). Sin embargo, como argumentamos anteriormente, una misma estrategia de recursos humanos puede tener varias interpretaciones, dada la influencia de diversos factores inherentes a los individuos (Kuvaas, 2008). Por ello, resulta especialmente interesante analizar cómo el correcto diseño de la estrategia de recursos humanos puede afectar a estas percepciones para evitar la ambigüedad y la variabilidad interpretativa.

El diseño ajustado (vertical y horizontal) de la estrategia de recursos humanos facilita a la organización la creación de un entorno estable en el que la función de recursos humanos sea considerada como relevante. Desde la fase de formulación, el ajuste del SDRH con la estrategia de negocio (vertical) debe potenciar la relevancia de la función al reconocer su importancia estratégica incrementando, por tanto, la imagen que los empleados mantienen de ella. Esto significaría que cuanto mayor sea el reconocimiento de la función en la organización, mayor será su integración en la formulación estratégica (García-Carbonell et al., 2013, p. 5). Por tanto, este ajuste llevará a que los empleados experimenten cierto compromiso y lealtad hacia los objetivos organizativos en el momento de la implantación (Kepes y Delery, 2007). Mientras que la literatura contingente ha argumentado la necesidad de que la función participe en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Caldwell, 2008; Krishnan y Singh, 2011), conseguir el ajuste vertical de la estrategia de recursos humanos requiere que el proceso de diseño estratégico sea colaborativo y abierto a la participación de los individuos de diferentes funciones de la organización. En la medida que esto ocurra, puede esperarse que los empleados perciban que el sistema resultante es consecuencia de un proceso consensuado (Fiske y Taylor, 1991), propiciando que desde su formulación, el conjunto de prácticas esté coherentemente diseñado y tenga capacidad para orientar las percepciones de sus principales receptores.

El ajuste horizontal también influye en la percepción que los empleados tienen del SDRH. Los modelos configuracionales, como los propuestos por Delery (1998) o Kepes y Delery (2007), han explicado como la integración de las políticas afecta a 2 de las dimensiones que definen la fortaleza del sistema: instrumentalidad y validez (Bowen y Ostroff, 2004). Un sistema formado por políticas consistentes e integradas sinérgicamente es más fácil de comprender, y probablemente tendrá mayor credibilidad entre los empleados. Además, en la medida en que los diferentes procesos por los que el sistema es implantado estén más integrados

también serán más fácilmente percibidos. El ajuste interno transmite a los empleados la idea de que los mecanismos e ideas de DRH responden a una orientación compartida y no a objetivos puntuales o motivaciones subjetivas (Waldman y Bowen, 1998). De esta forma, si durante el diseño de la estrategia de recursos humanos el ajuste horizontal es convenientemente considerado, asegurando que todos los elementos del SDRH están conectados de forma que puedan darse distintos efectos sinérgicos (Subramony, 2009), el SDRH tendrá capacidad para guiar las percepciones de los empleados hacia una visión positiva de las prácticas que lo componen.

Por tanto, de la revisión de la literatura puede deducirse la existencia de una relación adicional entre una estrategia de recursos humanos ajustada a nivel vertical y horizontal y la fortaleza percibida del SDRH. De hecho, consideramos que las percepciones positivas compartidas sobre el sistema pueden explicarse, hasta cierto punto, por su grado de ajuste interno y externo y por las señales que este doble ajuste envía a los empleados. Para introducir esta última relación teórica en el modelo definimos la siguiente proposición:

Proposición 4. *El grado global de ajuste del sistema de dirección de recursos humanos afecta directa y positivamente a la fortaleza del sistema percibida por los empleados.*

Finalmente, como consecuencia de la discusión teórica realizada y considerando las relaciones propuestas hasta el momento (P1-P4), concluimos que:

Proposición 5. *La fortaleza percibida del sistema de dirección de recursos humanos modera la relación entre el doble ajuste y el desempeño organizativo.*

Conclusiones

De la revisión de la literatura y la discusión teórica desarrollada en las secciones anteriores de este trabajo, concluimos que los efectos del doble ajuste sobre el desempeño organizativo pueden ser mejor explicados si se considera la influencia que la percepción que los empleados tienen sobre el SDRH. Tal y como se ha argumentado en el trabajo, para que las políticas de recursos humanos puedan influir en los comportamientos necesitan ser comprendidas y aceptadas por los empleados. Esta conclusión parece ser consistente con los resultados de la revisión meta-analítica desarrollada por Parker et al. (2003). Estos autores también resaltan la importancia de las percepciones colectivas y su influencia sobre ciertos resultados específicos del trabajo, tales como las actitudes de los empleados, su bienestar psicológico, la motivación y el desempeño.

Tanto la investigación contingente como la configuracional en el ámbito de la DERH han resaltado que la definición de estrategias de recursos humanos ajustadas favorece el desempeño organizativo a través del valor que añaden empleados comprometidos y dedicados (Guest, 1997; Richard, Murthi e Ismail, 2007; Marchington et al., 2011). Sin embargo, para que esto ocurra las políticas de recursos humanos deben conformar los comportamientos individuales sin que sean percibidas como una imposición injustificada o impropia de la organización. La principal asunción de nuestro modelo es que, para tener un efecto real sobre el desempeño organizativo, la función de recursos humanos tiene que definir una estrategia funcional que vaya más allá de un diseño meramente ajustado en las dimensiones vertical y horizontal. Tiene que construirse un «clima colectivo fuerte» (Bowen y Ostroff, 2004) en el que el SDRH sea percibido por los miembros de la organización como un conjunto de políticas *distintivas, consensuadas y consistentes*.

La figura 2 representa el modelo teórico propuesto. Como puede observarse, incluye todas las relaciones descritas y propuestas en este trabajo. El modelo se construye sobre la base de la relación

entre el doble ajuste y el desempeño, que ha sido tratado en la segunda sección a partir de las propuestas contingente, contextual y configuracional en el campo de la DERH. También incorpora el efecto moderador de la fortaleza percibida del SDRH, tal y como se explicó en la tercera sección del trabajo. Finalmente, las relaciones descritas en el último apartado del mismo se han introducido en el modelo como una relación directa entre el grado de ajuste global de la estrategia de recursos humanos y la fortaleza del sistema. Con ello tratamos de capturar en el modelo la medida en que las percepciones de los empleados pueden explicarse por el propio diseño de la estrategia de recursos humanos.

Este modelo puede ayudar a ampliar la investigación previa en el ámbito de la DERH de varias formas. En primer lugar, profundizando en el análisis del doble ajuste desde un punto de vista explicativo. Como se ha comentado en apartados anteriores, la mayoría de los trabajos sobre el doble ajuste del SDRH han adoptado una orientación prescriptiva, resaltando la necesidad del ajuste vertical y horizontal en su diseño (Kaplan y Norton, 2004). En segundo lugar, el modelo explora los efectos del doble ajuste considerando, simultáneamente, la formulación e implantación siguiendo la recomendación de Sikora y Ferris (2011). Finalmente, también contribuye al debate previo del doble ajuste al introducir variables de comportamiento necesarias para alcanzar una comprensión más profunda de la forma en la que el SDRH afecta al compromiso, la motivación y las actitudes de los individuos.

A pesar de su naturaleza teórica, el modelo propuesto presenta algunas implicaciones para los directivos. Resalta algunas variables que deben ser tenidas en cuenta por la dirección al enfrentar la formulación e implantación de las estrategias de recursos humanos. Contrariamente a lo que algunos estudios previos han asumido, los ajustes horizontal y vertical por sí solos no influyen en el desempeño organizativo. Su implementación debe acompañarse de acciones directivas cuyo objetivo sea comunicar de manera eficiente e inequívoca los objetivos y fundamentos de la estrategia de recursos humanos. Como puede observarse, la organización debe realizar esfuerzos concretos y específicos para evitar enviar mensajes inconsistentes y que no sean suficientemente claros para los empleados en relación con las políticas de recursos humanos. Directamente vinculado con lo anterior, el departamento de recursos humanos deberá realizar esfuerzos para promover y mejorar la apreciación de la función como una de las que juega un papel activo en el desarrollo estratégico de la empresa. De lo contrario sería difícil para la organización alcanzar el «clima fuerte» descrito por Bowen y Ostroff (2004), necesario para aprovechar los efectos positivos del doble ajuste sobre el desempeño organizativo.

Las conclusiones alcanzadas en este trabajo deben ser consideradas asumiendo algunas limitaciones. El modelo propuesto presenta el análisis de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño desde una perspectiva amplia. Esto implica que sería necesario profundizar en determinados procesos de la DRH especialmente relevantes, como son los mecanismos que propician tanto el ajuste vertical como el horizontal (Samnani y Singh, 2013). Asimismo, debemos considerar que el modelo aún no ha sido testado empíricamente, por lo que las conclusiones deben interpretarse con cautela. No obstante, de su análisis empírico es probable que afloren resultados e implicaciones interesantes tanto para académicos como para directivos. En futuras investigaciones encontramos relevante incluir en los estudios medidas del doble ajuste (Delmotte et al., 2012) que ayuden a cuantificar el grado en el que las estrategias de recursos humanos están adecuadamente diseñadas. Por otro lado, con el objetivo de ahondar en las percepciones del SDRH, estudios futuros no deberían obviar las diferencias potenciales entre las percepciones de los empleados en función de los puestos de trabajo que ocupan y sus efectos sobre los resultados organizativos (Alfes et al., 2013; Kehoe y Wright, 2013).

Agradecimientos

El trabajo de investigación descrito en este artículo se ha desarrollado en el marco del Proyecto ECO2011-26982, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Subprograma de Proyectos de Investigación Fundamental no orientada) y por el grupo SEJ-449 del Plan Andaluz de Investigación. Los autores aparecen por orden alfabético.

Bibliografía

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. y Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Allen, M. y Wright, P. (2007). Strategic management y HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial Labor Relation Review*, 45(3), 488–506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Baird, L., Meshoulam, I. y Degue, G. (1983). Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach. *Personnel*, 60(5), 14–25.
- Bamberger, P. y Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Management Strategy*. Thousand Oaks: Sage.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Benson, G. y Lawler, E. (2003). Employee involvement: Utilization, impacts, and future prospects. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. London: Wiley.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P. y den Hartog, D. (2009). The Netherlands Institutional pressures and HRM: Developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492–508.
- Bowen, D. E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W. y Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7–23.
- Brewster, C. (1993). Developing a “European” model of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765–784.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1–21.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45–64.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: Re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275–294.
- Chow, I. H., Huang, J. C. y Liu, S. (2008). Strategic human resource management in China: Configurations and competitive advantage. *Human Resource Management*, 47(4), 687–706.
- Collis, D. J. y Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90.
- Delaney, J. T., Lewin, D. y Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. Washington: Government Printing Office.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Delmotte, J., de Winne, S. y Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481–1506.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P. y Paauwe, J. (2004). Performance management. A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. y Tichy, N. M. (1984). A framework for strategic human resource management. In C. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna (Eds.), *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. y Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5–23.
- Feldman, J. M. (1981). Perception, cognition and the organization. *Journal of Applied Psychology*, 66, 128–138.

- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. y Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264.
- Fiske, S. T. y Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F. y Sánchez-Gardey, G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 112–119.
- Gibb, S. (2001). The state of human resource management: Evidence from employees' views of HRM systems and staff. *Employee Relations*, 23(4–5), 318–336.
- Golden, K. A. y Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning process. *Human Resource Management*, 24(4), 429–452.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. y Truss, C. (1999). Linking individual performance business strategy: The people process model. *Human Resource Management*, 38(1), 17–31.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D. y Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559–579.
- Guest, D. E. (1997). Human resources management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. In B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI.
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–44.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prensushu, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economy Review*, 87(3), 291–312.
- Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Rivero, J. C. (1989). Organisational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727–786.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Wiley.
- Kehoe, R. R. y Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Kelman, H. C. y Hamilton, V. C. (1989). *Crimes of obedience: Toward a social psychology of authority and responsibility*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kepes, S. y Delery, J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell, y P. M. Wright (Eds.), *The Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B. y Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 3–16.
- Krishnan, S. K. y Singh, M. (2011). Strategic HRM: Three-stage process and its influencing factors. *South Asian Journal of Management*, 18(1), 60–83.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25.
- Kuvaas, B. y Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.
- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lepak, D. y Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Li, X., Frenkel, S. J. y Sanders, K. (2011). Strategic HRM: How HR system and organisational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825–1842.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. y Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503–511.
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687–720.
- Macky, K. y Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55.
- Marchington, M. y Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104–1124.
- Marchington, M., Rubery, J. y Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 53(3), 313–339.
- Martin, J. y Siehl, C. J. (1983). Organisational customer and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. y Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- McMahan, G. C., Virick, M. y Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems and prospects. *Research in personnel and human resource management*, (Suppl 4), 99–122.
- Miles, R. y Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualisation of personality. *Psychology Review*, 80, 252–283.
- Mitsuhashi, H., Park, H. J., Wright, P. M. y Chua, R. S. (2000). Line and HR executives' perceptions of HR effectiveness in firms in the People's Republic of China. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), 197–216.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.
- Ostroff, C. (1995). *SHRM/CCH Survey. Human Resources Management: Ideas and Trends in Personnel*. Chicago: Commerce Clearing House.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. y Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(4), 89–416.
- Richard, O. C., Murthi, B. P. S. y Ismail, K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213–1233.
- Rousseau, D. M. y Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463–490.
- Samnani, A. K. y Singh, P. (2013). Exploring the fit perspective: An ethnographic approach. *Human Resource Management*, 52(1), 23–144.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. y de Reuver, R. (2008). The impact of individual shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37(4), 412–425.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Searle, R., den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. y Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069–1092.
- Sikora, D. y Ferris, G. R. (2011). Critical factors in human resource practice implementation: Implications of cross-cultural contextual issues. *International Journal of Human Resource Development Management*, 11(24), 112–140.
- Snape, E. y Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247.
- Stanton, S. Y., Bartram, T. y Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospital. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567–581.
- Stavrou, E. T. y Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality. *Management Review*, 16(2), 187–201.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.
- Tajfel, H. (1968). Val and cultural factors in perception. In G. Lindzey y E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Taylor, S. E. y Fiske, S. T. (1978). Salience, attention, and attributions: Top of the head phenomena. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Truss, C. y Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686.
- Verburg, R. M., den Hartog, D. N. y Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices: A model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184–208.
- Waldman, D. A. y Bowen, D. E. (1998). The acceptability of 360-degree appraisals: A customer-supplier relationship perspective. *Human Resource Management*, 37(2), 117–130.
- Wang, D. S. y Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organisational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.
- Wang, X., Bruning, N. S. y Peng, S. (2007). Western high-performance HR practices in China: A comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 684–701.
- Way, S. A. y Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(2), 1–19.

- Wei, L. Q., Liu, J., Zhang, Y. y Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777–794.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wright, P. M. y Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue*, 16(2), 164–173.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M. y Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wu, A. D. y Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research*, 87(3), 367–392.



Artículo

Publicidad conjunta marca-causa: el papel de la implicación del individuo hacia la publicidad en la comprensión y evaluación del mensaje



Rubén Huertas-García^a, Juan Carlos Gázquez-Abad^{b,*} y Jorge Lengler^c

^a Departamento de Economía y Organización de Empresas, Facultad de Economía y Empresa, Universitat de Barcelona, Diagonal, 690 Torre 2, 3.ª planta (despacho 2316), 08034 Barcelona, España

^b Departamento de Dirección y Gestión de Empresas, Facultad de CC. EE. y Empresariales, Universidad de Almería, Campus de Excelencia Internacional Agroalimentario ceiA3, Ctra. Sacramento s/n, La Cañada de San Urbano, 04120 Almería, España

^c Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa Lisbon University Institute (ISCTE/INDEG), Avd. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 8 de abril de 2013

Aceptado el 20 de marzo de 2014

On-line el 27 de junio de 2014

Códigos JEL:

M31

M37

Palabras clave:

Marketing con causa

Actitud hacia la marca

Implicación del consumidor

Mensaje publicitario

JEL classification:

M31

M37

Keywords:

Cause related marketing

Brand attitude

Consumer involvement

Advertising message

R E S U M E N

El efecto que tienen los anuncios que incorporan mensajes de marketing con causa (MCC) sobre el comportamiento del consumidor es uno de los aspectos que mayor interés ha despertado en la literatura reciente. La implicación hacia la marca o la causa es uno de los antecedentes frecuentemente incluidos en los modelos de respuesta a estos mensajes de MCC. Sin embargo, este tipo de implicación supone la existencia de una afinidad previa, bien con un elemento bien con el otro, aspecto que podría introducir cierto sesgo a la hora de analizar la influencia real que tienen este tipo de acciones de comunicación. En este trabajo analizamos de qué manera la implicación del individuo con el mensaje influye en la valoración de los mensajes conjuntos y en la actitud del sujeto hacia la marca. Esta implicación es totalmente extrínseca y se construye en el momento de percibir el anuncio, de modo que solo exige al individuo que se fije en el anuncio, pero no requiere una vinculación previa ni con la marca ni con la causa. Para ello, se desarrolla un estudio empírico en 2 etapas que confirma que dicha implicación facilita que el individuo preste atención al mensaje, contribuye a que la información sea valorada correctamente y favorece la evaluación de la campaña.

© 2013 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Brand/cause advertising: The role of the individual's involvement toward the understanding and evaluation of the ad message

A B S T R A C T

The influence of cause-related marketing campaigns on consumer behaviour is a key topic of interest in recent marketing literature. Both brand- and cause-related individual's involvement are frequently incorporated into consumer response models. However, such involvements are based on the premise of a strong level of affinity towards the brand or the cause. As a consequence, a biased estimation of the 'real' influence of these campaigns on consumer behaviour should be estimated. The aim of this paper is to analyse how an individual's involvement toward the ads influences his/her assessment of joint (brand-cause) messages and his/her attitude towards the brand. This involvement is extrinsic, and does not involve any previous relationship with either the brand or the cause. With this aim, a two-step empirical study is developed. The results confirm that such involvement makes it easier for the individual to pay attention to the message. It also contributes to the information being correctly evaluated and favours the evaluation of marketing campaigns.

© 2013 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: jcgazque@ual.es (J.C. Gázquez-Abad).

Introducción

En la actualidad, las organizaciones están muy interesadas en la creación y el mantenimiento de una sólida imagen percibida de los consumidores y la sociedad. Con este objetivo, muchas de ellas participan en acciones sociales y medioambientales que generan notoriedad entre los diferentes públicos, mediante la incorporación de mensajes de causas sociales en la publicidad de sus marcas^b. Todas estas acciones se enmarcan dentro del denominado marketing con causa^c (MCC) que se ha convertido en una de las principales formas que tienen las empresas de contribuir a mejorar la sociedad (Kotler y Armstrong, 2008).

Las empresas intentan vincular sus marcas a causas sociales por la creencia de que estas prácticas, si son correctamente ejecutadas, crean valor e influyen en el comportamiento del consumidor (Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006). En este sentido, numerosos trabajos demuestran que el apoyo a causas sociales tiene efectos positivos en la percepción de los consumidores ya que mejora la imagen corporativa (Marín, Ruiz y Rubio, 2009), las actitudes hacia la empresa y la marca (Brown y Dacin, 1997), la valoración positiva de sus productos (Folkes y Karnins, 1999) e, incluso, la intención de compra (Becker-Olsen et al., 2006). Sin embargo, también se recogen resultados discordantes; por ejemplo el trabajo de Carrigan y Attalla (2001) que concluye que los consumidores no tienen en cuenta en su decisión de compra si la marca apoya o no alguna causa social, o Brown y Dacin (1997) quienes demuestran que los consumidores valoran mucho más la capacidad para fabricar productos de calidad que las actividades de responsabilidad social. Por todo ello, algunos investigadores sugieren que las empresas deben ser muy cautelosas a la hora de vincular una marca a una causa en sus campañas de comunicación ya que el resultado podría ser el contrario al previsto (Buil, Martínez y Montaner, 2012).

La publicidad conjunta, marca y causa, actúa sobre el consumidor de 2 maneras: por una parte, incentiva el consumo del producto y, por otra, incrementa su satisfacción al contribuir a una causa social (Strahilevitz y Myers, 1998). Es de esperar, por tanto, que la incorporación de una causa en la publicidad de la marca incremente su capacidad persuasiva. Sin embargo, Ehrenberg (2000) sugiere que la publicidad rara vez genera un cambio de actitud o de conducta, sino más bien lo que hace es reforzar las preferencias ya existentes hacia las marcas, asegurando y alentando la preferencia del consumidor. Una prueba de este hecho es el crecimiento, en los últimos años, de la proporción del gasto de comunicación que se asigna a herramientas como el patrocinio, el *product placement*, el marketing viral o el marketing experiencial, técnicas todas ellas basadas en la creencia de que los mensajes que siguen las rutas periféricas pueden ser tanto o más potentes que los mensajes directos emitidos por los *spots* publicitarios (Hackley, 2010).

Un elemento importante en la determinación de la capacidad persuasiva de un mensaje publicitario es el papel que ejerce el receptor. De forma tradicional, siguiendo la lógica de los modelos de jerarquía de respuesta, se ha asignado al receptor un papel totalmente pasivo como figura que responde al estímulo recibido (Heath y Feldwick, 2008). Sin embargo, los individuos responden a los anuncios publicitarios de muy diversas maneras en función de diversos aspectos, tal y como recogen algunos trabajos (v.g., De Pelsmacker, Geuens y Anckaert, 2002 investigan el efecto que tiene el uso de diferentes medios, televisión y publicidad impresa, sobre la actitud de los consumidores hacia la publicidad).

A partir de los argumentos anteriores, este trabajo considera que los mensajes son percibidos por la ruta periférica y que los sujetos juegan un papel activo en su interpretación, el cual viene determinado por el grado de implicación del individuo hacia el mensaje recibido. Si bien es cierto que el papel de la implicación del sujeto tanto hacia la marca como hacia la causa ha sido estudiado de manera extensiva en el análisis del efecto de los mensajes publicitarios que incorporan argumentos de MCC (Barone, Miyazaki y Taylor, 2000; Lafferty y Goldsmith, 2005), aún no queda claro cómo influye la implicación del individuo hacia el propio anuncio en la eficacia de dichos mensajes. Es importante la diferenciación entre este tipo de implicación y la implicación hacia la marca o la causa, ya que esta última supone la existencia de una afinidad previa, bien con un elemento, bien con el otro. La consideración, por el contrario, de la implicación con el anuncio en sí es más consistente. Se trata de una implicación totalmente extrínseca y construida en el momento de percibir el anuncio, de modo que solo exige al individuo que se fije en el anuncio, pero no requiere una vinculación previa ni con la marca ni con la causa, aspecto que podría introducir cierto sesgo a la hora de analizar la influencia real que tienen las acciones de comunicación de MCC en el comportamiento del individuo. En esta línea de trabajo, y con el objetivo de avanzar y profundizar en la efectividad de la publicidad que incorpora la causa a la marca, el presente trabajo considera la implicación con el anuncio, lo que supone una contribución original a la literatura existente.

El objetivo de este trabajo es, por tanto, intentar comprender el papel que juega la implicación del individuo con el anuncio en la formación de actitudes hacia la marca. Para ello, y tomando como base el «modelo de probabilidad de elaboración» (ELM por sus siglas en inglés) (Petty y Cacioppo, 1986), se analiza cómo dicha implicación contribuye a una mayor comprensión del mensaje y cómo influye en la evaluación que se hace tanto de la información presente en el mensaje como de los elementos emotivos que el mismo incorpora. Adicionalmente, y con objeto de completar las relaciones establecidas en el modelo propuesto, se contempla el posible papel mediador de la comprensión del mensaje en la relación entre contenido y evaluación del mensaje, y entre la implicación del individuo y dicha evaluación. Igualmente, se analiza el papel mediador de la evaluación en la relación entre la implicación con el anuncio y la actitud hacia la marca.

Marco teórico e hipótesis

La figura 1 muestra el modelo conceptual objeto de estudio en este trabajo.

Proceso de transmisión de afecto desde la causa hacia la marca

La incorporación de mensajes de apoyo a causas sociales tiene como objetivo la transmisión de los sentimientos positivos que puede despertar el respaldo a una causa hacia la marca, con el objetivo de generar o incrementar la respuesta afectiva hacia el producto (Bigné-Alcañiz, Currás-Pérez y Sánchez-García, 2009). De hecho, la literatura ha documentado de forma profusa el papel de las respuestas afectivas como determinantes de la persuasión (v.g., Aaker, Stayman y Hagerty, 1986).

Según el ELM la capacidad persuasiva de un mensaje publicitario se puede alcanzar por 2 vías: una central y otra periférica. La ruta central ocurre cuando el receptor muestra interés por el producto o servicio que se anuncia y centra su atención en procesar el mensaje recibido, ignorando otros elementos complementarios, mientras que la ruta periférica se produce cuando el receptor no está muy interesado por el producto o servicio, de modo que elementos complementarios como el presentador, la música y cualquier otro elemento periférico pueden despertar su interés y llegar a modificar

^b Entre otros ejemplos, podemos mencionar leche RAM con UNICEF o el caso de Vodafone, que colabora con más de 100 ONG, entre las que podemos destacar Médicos sin fronteras, Amnistía Internacional o ACNUR.

^c Cause-Related Marketing.

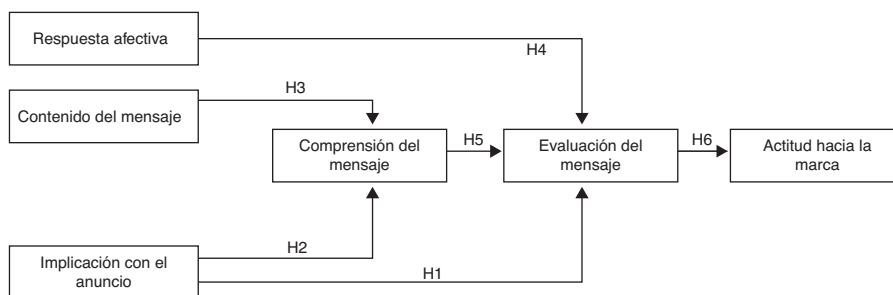


Figura 1. Modelo teórico propuesto.
Fuente: Elaboración propia.

su actitud. Por consiguiente, los mensajes MCC incorporados en la publicidad de una marca deben influir en el consumidor a través de la ruta periférica, puesto que no es el argumento principal (Berger, Cunningham y Kozinets, 1999; Ceruelo y Gutiérrez, 2003). La capacidad persuasiva del mensaje MCC será mayor conforme menor sea la capacidad persuasiva de la ruta central del mensaje de la marca. Por lo tanto, el proceso de transferencia de afecto, desde la causa hacia la marca, difiere en función del papel que juega el mensaje de la marca (Nedungadi, 1990). Es por ello importante determinar cuál de los 2 componentes del mensaje común, causa y marca, es más relevante en la valoración del consumidor. No obstante, también es posible utilizar ambas rutas cuando la dificultad para procesar el mensaje es moderada (Petty y Cacioppo, 1986). En este sentido, no existe una clara distinción entre los factores discursivos asociados a la vía central y los factores extradiscursivos, asociados a la vía periférica, pudiendo existir, por tanto, combinaciones de ambos (Shavitt, Swan, Lowrey y Waencke, 1994).

El papel de la implicación del individuo hacia el anuncio en la formación de actitudes hacia la marca

La implicación se puede entender como el grado de interés personal que manifiesta el sujeto hacia un objeto o una causa (Mittal, 1995). Zaichkowsky (1985, p. 342) la define como «relevancia percibida que asigna una persona a un objeto en función de las necesidades, valores e intereses inherentes». La implicación puede ser doble: la personal o intrínseca es previa a la exposición al mensaje (v.g., interés por el tema); la situacional o extrínseca está reforzada por el contexto de comunicación, que aumenta la pertinencia percibida del mensaje (Petty y Cacioppo, 1986).

La implicación ha sido un aspecto ampliamente estudiado y se han llegado a definir diferentes tipos de ella. Zaichkowsky (1994) los clasifica en 3 ámbitos: la implicación con el producto, la implicación con la publicidad y la implicación en el proceso de compra. En todos los casos siempre se considera el grado de relevancia que tiene esa implicación en el objeto de estímulo (Zaichkowsky, 1994).

Este trabajo se centra en la implicación del sujeto con la publicidad y su influencia en el proceso de persuasión de la comunicación. La utilización de la implicación del sujeto con la publicidad supone una contribución a la literatura existente sobre publicidad conjunta, marca y causa, ya que habitualmente los trabajos previos han considerado mayoritariamente el grado de motivación del individuo hacia la causa o hacia la marca, lo que supone la existencia de una afinidad previa al momento de la comunicación (v.g., Berger et al., 1999; Buil et al., 2012), pero no hacia el estímulo de marketing en sí. La utilización, por el contrario, de la implicación con el tipo de publicidad está en línea con la propuesta de De Pelsmacker et al. (2002) de que los diferentes medios pueden influir de manera distinta en los consumidores. Por ejemplo, el grado de implicación que despierta la televisión suele ser mucho menor que el de la publicidad impresa (Heath y Feldwick, 2008). En este sentido, dada su naturaleza extrínseca, este tipo de implicación solo exige que el

individuo se fije en el anuncio, pero no requiere que el sujeto esté emocionalmente vinculado ni con la marca ni con la causa, aspecto que podría introducir cierto sesgo a la hora de analizar la influencia real que tienen las acciones de MCC sobre el comportamiento del individuo.

De acuerdo con Arora y Henderson (2007), los individuos tienen percepciones y valoraciones distintas de las campañas de comunicación con causa, de modo que el grado de implicación puede mejorar la efectividad y la valoración que haga de dicha campaña (Barone, Norman y Miyazaki, 2007). Así, los anuncios impresos que incorporan mensajes MCC ejercerán una mayor influencia en la capacidad persuasiva de los consumidores, dado que la naturaleza del medio es de alta implicación con el anuncio, y les hará valorar mejor las campañas que a los individuos menos implicados (Gupta y Pirsch, 2006). A partir de estos argumentos se propone la primera de las hipótesis:

H1. La implicación del sujeto con el anuncio influirá de forma positiva en la evaluación del mensaje.

En este contexto, hay que tener en cuenta que lo más importante de un mensaje publicitario es que el tipo de información que el consumidor estime pertinente considerar le sirva para determinar si el mensaje es preciso y fiable o no (Pham y Avnet, 2004; Royo, 2002); es decir, la capacidad de persuasión de un mensaje depende más del tipo de información en la que el individuo se fija a la hora de formar sus actitudes que del cuidado que el emisor haya puesto en su elaboración (Bless et al., 1996). De hecho, los consumidores más involucrados están más motivados para atender y procesar la información esencial del mensaje, en contraposición con los consumidores menos implicados (Petty y Cacioppo, 1986). Es decir, si el sujeto manifiesta una implicación con el anuncio, esta atención incrementará su interés por los argumentos fácilmente justificables (Shafir, Simonson y Tversky, 1993). Este estado de atención otorga una mayor confianza en los procesos de análisis (Friedman y Förster, 2000), lo que se traducirá en una respuesta cognitiva (i.e., inteligente y racional [Trimble y Rifon, 2006]), hacia el mensaje emitido que moderará su evaluación del anuncio y el diagnóstico emitido. Parece, por tanto, razonable pensar que a medida que la implicación del sujeto hacia el anuncio con causa sea mayor, también lo será la activación potencial del conocimiento disponible en su mente, incrementando, por tanto, la comprensión del mensaje.

H2. La implicación del sujeto con el anuncio influirá de forma positiva en el grado de comprensión del mensaje.

Proceso de diagnóstico de un anuncio: contenido del mensaje y dimensión afectiva

Cuando un individuo se expone a un mensaje publicitario suele realizar una valoración del mismo en función de 2 tipos de información (Pham y Avnet, 2004): a) la información relacionada con el objeto del mensaje (v.g., la contundencia del argumento del mensaje, la atención que generan los atributos del producto/marca

anunciada, etc.) y b) la información que despierta sentimientos afectivos en el receptor (v. g., las emociones que experimenta durante la exposición al anuncio, la estética del diseño del producto, etc.). De hecho, esta propuesta simplemente separa los elementos cognitivos y afectivos del mensaje y, siguiendo el ELM, cada uno de estos elementos puede seguir diferentes rutas para la convicción de los clientes: la ruta central y la periférica (Petty y Cacioppo, 1986). Ambos tipos de información pueden ser utilizadas por el individuo como información relevante para elaborar un diagnóstico del mensaje publicitario (Dick, Chakravarti y Biehal, 1990).

Según el modelo de proceso de la información, para que un anuncio sea eficaz este debe comunicar un mensaje claro (es decir, verbalmente describable) sobre el producto o servicio (Meyers-Levy y Malaviya, 1999). En general, se considera que la información que describe las bondades de los atributos de una marca/producto es el instrumento más seguro y el mejor predictor para valorar el objetivo del anuncio, por encima de otros elementos no sustanciales del mismo (Hilton y Fein, 1989). Por lo general, la utilización de información y argumentos racionales ayuda al individuo a procesar y comprender mejor la información recibida, lo que facilitará, a su vez, la valoración positiva del mensaje (Tellis, 1998). En el contexto de este trabajo, la utilización de argumentos racionales basados en la propia marca (dimensión cognitiva) debe facilitar la comprensión del individuo y la utilización de la vía central como elemento de valoración global. Por tanto, podemos definir una relación positiva entre el contenido objetivo del mensaje MCC y la comprensión del mismo.

H3. El contenido del mensaje tiene un efecto positivo en el grado de comprensión del mismo.

La mayoría de los publicistas creen que la publicidad influye en el comportamiento no solo a través del procesamiento consciente de los mensajes verbales, sino también a través de las emociones que transmiten los anuncios (Heath y Feldwick, 2008). La utilización de la vía periférica supone un esfuerzo cognitivo menor para juzgar la validez del mensaje y basa su valoración en la apreciación superficial de una variedad de señales persuasivas extrínsecas como las características del comunicador (v. g., el atractivo físico o la capacidad de mostrarse como experto) (Chaiken, 1980) o la utilización de un mensaje social (Berger et al., 1999). La vía periférica predomina en múltiples situaciones persuasivas a menos que los destinatarios tengan un especial interés y motivación. Esta es la situación típica de consumo de los medios de comunicación. El público suele tener una baja motivación y opta por procesos de menor esfuerzo por economía cognitiva (Chaiken, 1980). El modelo ELM asume que las actitudes formadas a través de la vía periférica no son tan fuertes y resistentes al cambio como las que se forman a través de la vía central (Petty y Cacioppo, 1986). No obstante, en el caso de los medios publicitarios, la repetición de mensajes y el consumo continuado pueden provocar que las actitudes se fijen como si hubieran sido generadas por la vía central (Reardon, 1991). De hecho, Nairn y Fine (2008) sugieren que los juicios y los comportamientos pueden estar fuertemente influidos por asociaciones afectivas adquiridas implícitamente, más que por la vía de la información persuasiva mediada conscientemente. Es de esperar, por tanto, que las asociaciones afectivas que el individuo pueda tener hacia la causa influyan de forma positiva en la valoración que haga del mensaje publicitario y, por tanto, de la marca. A partir de estos argumentos, se propone la siguiente hipótesis:

H4. La respuesta afectiva hacia el anuncio tiene un efecto positivo en la evaluación del mensaje.

Por otra parte, la comprensión es un requisito previo para la evaluación. No obstante, para que una información influya de forma efectiva sobre el comportamiento del individuo, esta debe ser accesible (i. e., comprensible o inteligible) y, además, debe ser percibida

como útil o relevante por sí sola para tomar las decisiones (Feldman y Lynch, 1988). En este sentido, cuando el anuncio emite un mensaje difícil de entender, ya sea por la falta de capacidad o de oportunidad para procesar la información correctamente (Miniard, Sirdeshmukh y Innis, 1992), el individuo suele recurrir a fuentes de información subjetiva interna, en contraposición a información externa y más racional, para la elaboración de un diagnóstico del anuncio (Bless et al., 1996). Parece claro que si la información es incomprensible no existe ninguna posibilidad de elaborar un diagnóstico de la misma. La relación entre ambos aspectos es uno de los elementos principales de la denominada «teoría de la accesibilidad y diagnóstico» (Feldman y Lynch, 1988), según la cual la probabilidad de que una información sea tenida en cuenta en una respuesta posterior viene dada por 3 factores: la accesibilidad con que la nueva información se ubica o localiza en la mente del individuo, la accesibilidad de la información existente ya en la memoria y el diagnóstico percibido de la información para la razón o el juicio personal. Por tanto, cada entrada de información a la que se ve sometido un individuo es analizada e integrada por él mismo para hacer un juicio o elaborar un diagnóstico, que dependerá de la accesibilidad de la información entrante así como de la información de la que ya disponía en la memoria (Menon y Raghuram, 2003). Teniendo en cuenta todo lo expuesto, se presenta la siguiente hipótesis:

H5. El grado de comprensión del mensaje influye positivamente en la evaluación del mismo.

La última relación analizada recoge la influencia de la evaluación sobre la actitud hacia la marca. La valoración del mensaje influye en la percepción y la creencia sobre la relevancia del producto/marca anunciado y sobre la utilidad de la información emitida (Kempf y Smith, 1998). Además, también afecta en la toma de decisiones (Feldman y Lynch, 1988; Pham y Avnet, 2004). En definitiva, un diagnóstico positivo influye en la formación de las actitudes del sujeto hacia el objeto como precedente de su conducta. El papel de la valoración en la formación de actitudes ha sido ampliamente demostrado en trabajos previos (v. g., Lynch, Marmorstein y Weigold, 1988; Miniard et al., 1992). El objetivo de este trabajo es corroborar dicha relación en el contexto de los mensajes publicitarios con causa. Así, se establece la siguiente hipótesis:

H6. La evaluación del mensaje tiene un efecto positivo en la actitud hacia la marca.

Metodología

Para contrastar las hipótesis de trabajo definidas en el marco teórico se ha desarrollado un estudio en 2 fases. En la primera fase se realizaron 3 ejercicios exploratorios para seleccionar marcas de servicios y causas sociales en función del grado de notoriedad para el público objetivo, vincularlas entre ellas y estimar el peso de cada mensaje en la valoración global del anuncio. En la segunda fase, de tipo cuantitativo, se estimó la influencia de la implicación del sujeto hacia el anuncio en la comprensión y evaluación del mensaje conjunto marca-causa, y se evaluó el papel mediador de la comprensión en la formación del diagnóstico y, por ende, en la formación de actitudes hacia la marca.

Dentro de la primera fase se pidió a un grupo de 84 estudiantes de grado de una universidad de Barcelona que, mediante cuestionario con preguntas abiertas, citaran marcas de servicios que utilizaban habitualmente y nombres de causas sociales que conocían o con las cuales habían colaborado. La utilización de estudiantes para el desarrollo de pretests es una práctica habitual en esta metodología (Gupta y Pirsch, 2006; Buil et al., 2012). El propósito inicial de esta primera fase era escoger marcas y causas que fueran familiares para el público objetivo con el objetivo de minimizar el efecto que pudieran tener diferentes grados de familiaridad

a la hora de vincular las marcas de servicios con las causas sociales. Dos de los coautores de este trabajo analizaron las respuestas y, siguiendo la propuesta de Lee (2002), descartaron las 3 marcas más citadas y todas aquellas que fueron citadas por menos del 15% de los participantes, para evitar los efectos techo y suelo. Este criterio de selección se utiliza para asegurar que los vínculos posteriores de marca con causa no están desvirtuados por la fuerte preferencia que ofrecen las marcas fuertes. Una marca es fuerte si es muy conocida y muy accesible en la memoria; en una situación de este tipo los nuevos estímulos difícilmente pueden mejorar su accesibilidad (Nedungadi, 1990). Como resultado de este ejercicio se identificaron 4 marcas de servicios (*Restaurantes Viena, Gimnasios DIR, Vueling y Zara*) y 4 causas (*Médicos sin fronteras, Asociación de Ayuda a Víctimas de Agresiones Sexuales y Violencia Doméstica [ADAVAS], Asociación Española contra el Cáncer y Fundación Carreras contra la Leucemia*).

A continuación, se pidió a otros 63 estudiantes de grado de la misma universidad (que manifestaron conocer las 4 marcas y las 4 causas) que las conectaran mediante una flecha si consideraban que entre la marca y la causa existía algún tipo de vínculo de tal manera que se pudieran emitir conjuntamente en un mismo anuncio. Los vínculos se debían hacer sin incorporar ningún tipo de atributo o lema para las marcas ni las causas y, por lo tanto, la relación se debía establecer solo con la información recuperada de la memoria (Alba y Hutchinson, 2000). El proceso de creación de asociaciones de conceptos es común en los estudios de publicidad para detectar rastros inconscientes en comportamientos de elección y de compra (Krishnan y Chakravarti, 1999). Aunque se les animó a que vincularan las 4 marcas con las 4 causas, algunos de ellos manifestaron que en algunos casos no encontraban ningún tipo de relación y, por tanto, las dejaron sin conectar. Esto muestra que el ajuste, en algunos casos, no es tan evidente para los individuos.

A partir del análisis de los resultados, se escogió una de las marcas más conocidas entre el público seleccionado (*Gimnasios DIR*) y una de las causas sociales más populares en Barcelona (*Fundación Josep Carreras contra la Leucemia*). La selección de esta fundación cumple con los requisitos establecidos por Hoeffler y Keller (2002) con relación a la configuración del contexto adecuado en los trabajos relacionados con causas sociales. Utilizando la marca y la causa escogidas se diseñó un anuncio impreso (anexo 1). La elección del anuncio impreso se justifica por el amplio uso que las empresas hacen de los medios impresos para difundir la información sobre sus actividades sociales (Lafferty y Edmondson, 2009). Una vez elaborado un mensaje conjunto, un grupo de 53 estudiantes de grado de la misma universidad valoró cada uno de los argumentos de la marca y la causa mediante escalas de Likert de 7 puntos (considero que el mensaje de la empresa *DIR* en este anuncio es muy importante/poco importante y considero que el mensaje de la *Fundación Josep Carreras* en este anuncio es muy importante/poco importante). Los resultados obtenidos tras la medición de las opiniones de los encuestados, para la marca *DIR* (media = 4,132; desviación estándar = 1,019) y para la causa *Fundación Josep Carreras* (media = 5,924; desviación estándar = 1,222), muestran una valoración superior del mensaje de la causa frente a la marca. Por tanto, la fuerza del mensaje MCC es superior a la fuerza del mensaje de la marca, por lo que podemos afirmar que no se produce una situación de dominio de la marca en la que la incorporación de nuevos estímulos difícilmente pueden mejorar su accesibilidad (Nedungadi, 1990).

En la segunda fase del estudio empírico se evaluó el mensaje conjunto con objeto de analizar las relaciones planteadas en el marco teórico definido en la figura 1. Los participantes fueron estudiantes de grado procedentes de otras 2 universidades de Barcelona, a los que se les pidió que respondieran un cuestionario estructurado, después de ver una imagen del anuncio impreso.

El cuestionario contenía preguntas sobre actitud hacia la marca, sobre la información relacionada con el objeto del anuncio, sobre la respuesta afectiva que despierta la información del anuncio, la comprensión del mensaje, la evaluación realizada del mismo y la implicación del sujeto con el anuncio; por último, se incluían datos de clasificación del individuo. Los encuestados fueron seleccionados al azar y su participación era voluntaria, sin obtener ninguna recompensa a cambio. Se recogieron inicialmente 248 cuestionarios que, una vez excluidos los cuestionarios incompletos y aquellos en los que el entrevistado no conocía la marca o la causa, finalmente quedaron en 229 cuestionarios válidos. La muestra estaba formada por 109 mujeres (47,9%) y 120 varones (52,1%), con edades entre 19 y 40 años (media = 22,5; desviación estándar = 2,5). La mayoría de ellos (96,1%) eran españoles. Aunque todos declararon conocer la marca y la causa, el 21,7% manifestaron ser usuarios de los *Gimnasios DIR* frente a un 3,14% que expresó que colaboraban con la causa.

Para la medición de las variables objeto de análisis hemos utilizado escalas validadas en investigaciones previas. Dado que las escalas originales proceden de trabajos en lengua inglesa, se tradujeron y adaptaron al castellano. Para evaluar la adecuación de la traducción se pidió a 10 estudiantes bilingües de doctorado que hicieran una valoración de las mismas y propusieran comentarios para su mejora. A fin de garantizar la validez del contenido, también se les pidió que evaluaran si creían que las preguntas eran representativas de los constructos subyacentes^d. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con 12 nuevos estudiantes de doctorado para pulir el cuestionario. El anexo 2 muestra las escalas utilizadas, así como los trabajos de los que han sido tomadas. Para medir la actitud hacia la marca, se propone una escala reducida de 3 ítems, utilizada previamente por Lafferty y Goldsmith (2005) y Simmons y Becker-Olsen (2006), validada con una fiabilidad de $\alpha = 0,923$. Como medida de la evaluación del mensaje se propone la escala de 2 ítems utilizada por Kempf y Smith (1998) ($\alpha = 0,805$).

Como variables exógenas se han analizado los elementos que configuran la evaluación del mensaje publicitario, además de la propia implicación con el anuncio. Así, se ha considerado la respuesta afectiva de carácter subjetivo que produce la visión del anuncio completo y, además, la valoración que realiza el entrevistado sobre la información contenida en el mensaje. Para medir ambos aspectos se utilizaron 2 escalas de 3 ítems cada una, propuestas por Pham y Avnet (2004) ($\alpha = 0,796$ y $\alpha = 0,803$ para la respuesta afectiva y la información del mensaje, respectivamente). No obstante, en el caso de la escala que analizaba el contenido del mensaje se eliminó uno de los ítems por no alcanzar el grado de correlación suficiente. Para evaluar la comprensión del mensaje se utilizó la escala de 3 ítems propuesta por Lee y Aaker (2004) ($\alpha = 0,916$). Finalmente, existen varias escalas para medir la implicación del individuo con el anuncio; v. g., la escala de 10 ítems propuesta por Zaichkowsky (1994). No obstante, en este trabajo hemos optado por una escala más reducida de 3 ítems ($\alpha = 0,706$) propuesta por Pham (1996).

Con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas se procedió al desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el método de estimación de máxima verosimilitud con el programa AMOS 18. El análisis de los resultados se estructura en 2 partes. En primer lugar, se examinan las propiedades psicométricas de las escalas de medición de todas las variables incluidas en el estudio, a través de diversos análisis exploratorios y confirmatorios realizados con los paquetes estadísticos PASW 18 y AMOS 18. A continuación, se procede al contraste de las hipótesis planteadas mediante la validación del modelo causal propuesto.

^d La información relacionada con este proceso se encuentra a disposición del lector previa petición al autor de contacto de este trabajo.

Tabla 1
Resultados del análisis factorial confirmatorio y fiabilidad de los constructos

Constructos e ítems	Coefficiente de regresión	Cargas estandarizadas	t
<i>Contenido del mensaje</i> ($\rho = 0,8$; $\alpha = 0,8$; $AVE = 0,67$)			
Contenido mensaje 2	0,949	0,808	12,162
Contenido mensaje 1	Fijado a 1	0,83	
<i>Implicación</i> ($\rho = 0,72$; $\alpha = 0,71$; $AVE = 0,46$)			
Implicación anuncio 1	1,103	0,716	7,099
Implicación anuncio 2	0,894	0,57	6,607
Implicación anuncio 3	Fijado a 1	0,733	
<i>Respuesta afectiva</i> ($\rho = 0,81$; $\alpha = 0,8$; $AVE = 0,51$)			
Respuesta afectiva al anuncio 1	Fijado a 1	0,791	
Respuesta afectiva al anuncio 2	0,586	0,541	7,988
Respuesta afectiva al anuncio 3	1,141	0,851	13,033
Respuesta afectiva al anuncio 4	0,846	0,631	9,477
<i>Comprensión</i> ($\rho = 0,92$; $\alpha = 0,916$; $AVE = 0,78$)			
Comprensión 1	1,02	0,886	17,416
Comprensión 2	1,028	0,914	18,084
Comprensión 3	Fijado a 1	0,857	
<i>Evaluación</i> ($\rho = 0,82$; $\alpha = 0,81$; $AVE = 0,70$)			
Evaluación 1	Fijado a 1	0,949	
Evaluación 2	0,747	0,707	7,895
<i>Actitud</i> ($\rho = 0,93$; $\alpha = 0,92$; $AVE = 0,81$)			
ActitudDIR.1	Fijado a 1	0,833	
ActitudDIR.2	1,021	0,953	18,687
ActitudDIR.3	1,02	0,909	17,858

α : alpha de Cronbach (Cronbach, 1951); AVE: varianza media extraída; ρ : fiabilidad compuesta (Bagozzi y Yi, 1988).

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Fiabilidad y validez de las escalas

La validez de contenido de las escalas se estableció a partir de la revisión de la literatura y su evaluación por un grupo de estudiantes de doctorado en investigación de empresas, tal y como se ha comentado anteriormente. Sobre la base de estos procedimientos, se concluyó que las medidas tenían validez de contenido. La validez discriminante, validez convergente y fiabilidad de la escala fueron evaluadas a partir de un análisis factorial confirmatorio, tal y como proponen Gerbing y Anderson (1988). La tabla 1 muestra los resultados obtenidos en la estimación del modelo de análisis factorial confirmatorio.

El ajuste general del modelo es satisfactorio, tal y como señalan las diferentes medidas de ajuste analizadas ($\chi^2 = 153,305$; $df = 104$; $CFI = 0,976$; $TLI = 0,969$; $IFI = 0,976$; $RMSEA = 0,046$).

Los resultados, igualmente, indican una consistencia interna de las medidas de las escalas, capaces de discriminar y proporcionar un buen ajuste de los factores del modelo. Un examen de estos resultados muestra que los ítems empleados para medir los constructos son válidos (validez convergente y discriminante) y fiables (fiabilidad compuesta, varianza extraída y fiabilidad interna). En particular, la validez convergente queda confirmada por el elevado peso y significación de los valores estandarizados de los ítems de los respectivos constructos ($t > 1,96$; $p < 0,05$). La validez discriminante fue evaluada mediante la observación de las correlaciones de los constructos (anexo 3). Todas las correlaciones son significativamente diferentes de uno, mientras que la varianza compartida entre cada par de constructos es menor que la varianza media generada por los ítems del constructo (Fornell y Larcker, 1981). La adecuada validez discriminante es evidente para casi todas las construcciones, ya que la raíz cuadrada de la varianza media extraída de cada constructo supera en todos los casos las correlaciones entre constructos. La única excepción es la correlación entre los 2 factores de evaluación del anuncio publicitario, es decir, entre los factores «contenido del mensaje» y «respuesta afectiva». No obstante, la elevada correlación que suele existir entre estos factores es un aspecto

señalado y asumido en la propia literatura (v.g., Pham y Avnet, 2004). Ello se debe a que los individuos tienden a establecer relaciones entre atributos observables y características no observables a la hora de elaborar conclusiones sobre la información recogida (Dick et al., 1990). Además, en nuestro caso la pérdida de un ítem por el factor «contenido del mensaje» también ha contribuido a incrementar esta correlación. A pesar de ello, creemos que esta circunstancia no tiene por qué afectar, de forma significativa, a la validez de las conclusiones que se pueden extraer del mismo.

Respecto a la fiabilidad de los constructos, la tabla 1 muestra los resultados de la fiabilidad compuesta y la varianza extraída. Los valores de fiabilidad compuesta oscilan entre 0,72 («implicación») y 0,93 («actitud»), por lo que todos ellos se encuentran por encima del valor mínimo de 0,60 tradicionalmente recomendado (Bagozzi y Yi, 1988). En cuanto a la varianza extraída, únicamente la variable «implicación» muestra un valor ligeramente por debajo de la directriz 0,50 (Hair, Black, Babin y Anderson, 2009), superando el resto el nivel recomendado. Se concluye, por tanto, que para todos los constructos, los valores de control se encuentran dentro de los valores razonables que justifican el modelo propuesto.

Contraste de hipótesis

Debido a la complejidad del modelo y a la necesidad de probar las relaciones entre los constructos de forma simultánea, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales mediante la aplicación del método de máxima verosimilitud (AMOS 18). Los índices de bondad de ajuste propuestos por diversos autores (Bagozzi y Yi, 1988) muestran una adecuada especificación del modelo presentado en la figura 1 ($\chi^2 = 175,306$, $df = 111$, $p < 0,001$; $CFI = 0,969$; $TLI = 0,962$; $IFI = 0,969$; $RMSEA = 0,050$), encontrándose dentro de los valores convencionales de corte (Hair et al., 2009). El modelo se considera, por tanto, estadísticamente aceptable. La figura 2 resume los resultados obtenidos para cada una de las relaciones analizadas.

Tal y como se establecía en la primera de las hipótesis, la implicación del individuo hacia el anuncio influye positivamente a la hora de evaluar dicho anuncio ($\beta = 0,398$; $p < 0,01$). Así, la valoración global del individuo será más positiva cuanto mayor sea el grado de

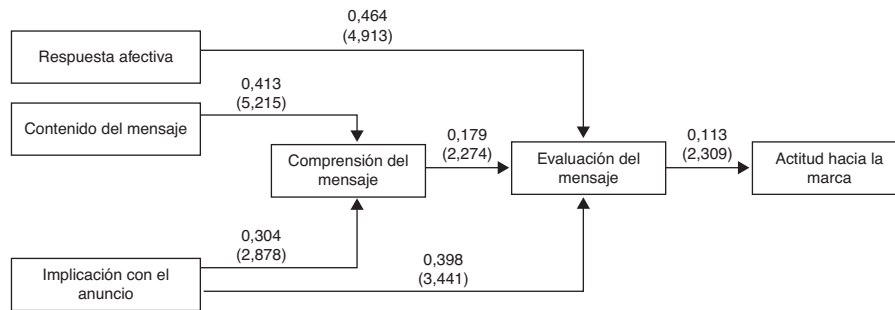


Figura 2. Resultados^a.

Fuente: Elaboración propia.

^a Coeficiente estandarizado (t)

implicación con el mensaje transmitido. En este caso, dado que se trata de un anuncio impreso, cabía esperar un grado de implicación elevado (Heath y Feldwick, 2008). Se acepta, por tanto, la primera hipótesis propuesta.

Del mismo modo, los resultados señalan que la implicación del sujeto con la publicidad facilita la comprensión del mensaje, lo que viene a confirmar H2 ($\beta = 0,304$; $p < 0,01$). Así, se puede esperar que la mayor implicación del sujeto con el anuncio determine una mayor atención al contenido del mensaje, conduciendo a los receptores a analizar de manera más profunda los argumentos, es decir, el contenido semántico, ayudando a mejorar la comprensión del mensaje con el fin de elaborar una respuesta cognitiva.

La tercera hipótesis establecía una relación positiva entre el contenido del mensaje y la comprensión del mismo ($\beta = 0,413$; $p < 0,001$). Los resultados parecen señalar que la utilización de argumentos racionales facilita la comprensión del individuo y, de acuerdo con las conclusiones de trabajos previos (v.g., Petty y Cacioppo, 1986), probablemente han seguido la ruta central en el proceso de persuasión. En la misma línea, el coeficiente que relaciona la respuesta afectiva del anuncio y el diagnóstico es positivo y significativo ($\beta = 0,464$; $p < 0,001$), confirmándose la cuarta de las hipótesis propuestas en este trabajo. En este caso, la ruta periférica o emocional parece tener un mayor peso persuasivo que la central y racional y, sin duda, a este hecho ha contribuido el incorporar una causa en el mensaje. Las asociaciones afectivas que el individuo tiene hacia la causa influyen de forma directa en la valoración positiva que hace del mensaje publicitario y, por tanto, de la marca.

Además, tal como establecía la quinta hipótesis, la comprensión del mensaje es fundamental a la hora de evaluar el anuncio publicitario y elaborar un diagnóstico del mismo ($\beta = 0,179$; $p < 0,01$). Se confirma, en la línea señalada por Feldman y Lynch (1988), que si un mensaje no se comprende, difícilmente servirá para realizar diagnóstico alguno. El resultado obtenido apoya, adicionalmente, la hipótesis del modelo de accesibilidad del diagnóstico acerca de que la valoración global de un anuncio se produce por la evaluación de la información sobre el objeto del anuncio, así como sobre los elementos emotivos emitidos por el mismo.

Por último, los resultados también permiten confirmar la influencia de la evaluación del mensaje realizada por el individuo y su actitud hacia la marca ($\beta = 0,113$; $p < 0,01$). Una valoración positiva del anuncio publicitario influirá, por tanto, positiva y significativamente en la actitud del individuo hacia la marca.

Conclusiones e implicaciones para la gestión

El presente trabajo ha analizado de qué manera la implicación del individuo con el anuncio influye en la comprensión y valoración del mensaje y, por ende, en la actitud hacia la marca. Se pone de manifiesto que la implicación del sujeto con la

publicidad, una implicación de carácter extrínseco, influye en la capacidad persuasiva del anuncio, en la línea señalada por De Pelsmacker et al. (2002) de que los diferentes medios pueden influir de manera distinta en los consumidores. Se trata de una implicación generada por el entorno como puede ser el tipo de medio utilizado en la emisión y que contribuye a que el consumidor preste una mayor o menor atención al mensaje.

La principal contribución de este trabajo es que muestra indicios razonables que apoyan la tesis de que una elevada implicación del receptor con el anuncio emitido aumentará la capacidad persuasiva del mensaje global, siempre y cuando la imagen de marca no sea tan poderosa que impida que nuevos estímulos tengan influencia en la actitud. También se ilustra cómo la implicación del sujeto con la publicidad tiene un doble efecto: por una parte, pone en estado de alerta al receptor, facilitando que preste atención al mensaje y, por la otra, contribuye a que la información relacionada con el objeto del anuncio sea valorada de forma correcta y favorezca la elaboración del diagnóstico con independencia de que el argumento sea principal o periférico.

Adicionalmente, los resultados apoyan la tesis del modelo de accesibilidad del diagnóstico propuesto por Lynch et al. (1988), según la cual el diagnóstico se configura mediante un proceso de ajuste entre las entradas informativas y emotivas generadas durante la visión del anuncio. A partir de esta valoración global del anuncio, la actitud del individuo hacia la marca mejora de forma significativa.

De los resultados obtenidos, podemos extraer una serie de implicaciones prácticas interesantes para aquellos responsables de la gestión de campañas publicitarias que utilizan la dimensión social en sus argumentos. La actitud hacia la marca mejorará en la medida en que las organizaciones logren una valoración positiva de sus campañas de comunicación en las que se incluyan mensajes RSC (Responsabilidad social corporativa). Para lograr dicha valoración es fundamental valorar qué tipo de causa seleccionar y qué papel puede jugar dicha causa dentro del mensaje publicitario. Tal y como señalan Kim, Kim y Han (2005), la relevancia de este aspecto está claramente asumida por los responsables del diseño de las campañas de comunicación que incluyen dimensión social. Por otro lado, escoger un medio que genere implicación extrínseca, como la publicidad impresa, puede ayudar en los casos en que los sujetos no manifiesten una implicación elevada con la marca y con la causa.

Como cualquier trabajo de investigación, este estudio no está exento de limitaciones que, a su vez, abren nuevos caminos para seguir profundizando en los aspectos relacionados con los mensajes publicitarios de dimensión social. La principal limitación se deriva del hecho de que únicamente se ha utilizado un anuncio en el que la fuerza del mensaje MCC se ha declarado superior al de la marca por una muestra del público estudiado, pero no se ha utilizado otro anuncio en el que el mensaje de la marca tuviera

mayor fuerza que el de la causa. Aunque la literatura reconozca que cuando la fuerza de la marca es muy poderosa poco puede aportar añadir nuevos estímulos (Nedungadi, 1990) esto hubiera permitido comparar los efectos de las 2 situaciones. Por otra parte, se ha construido un anuncio a partir de una marca y una causa reales que existen en el mercado; sin embargo, hasta donde llega nuestro conocimiento, marca y causa no han desarrollado en la realidad una campaña conjunta. La construcción de esta campaña «irreal» tenía como objetivo mantener un cierto equilibrio entre la validez interna (generada por la construcción de un anuncio que no existía y, por tanto, del que no hay recuerdo que pueda distorsionar el valor conjunto) y la validez externa (generada por el hecho de que la muestra declare conocer y, en algunos casos, utilizar tanto la marca como la causa). En futuras investigaciones sería interesante utilizar campañas reales desarrolladas conjuntamente por marca y causa. Finalmente, en el marco teórico utilizado no hemos planteado la influencia que puede existir entre la respuesta afectiva y la comprensión del mensaje, el contenido del mensaje y la evaluación del mismo, o la propia implicación del individuo hacia la publicidad con la evaluación del mensaje. Tampoco hemos analizado el posible papel mediador que puede jugar la implicación en el contexto de las relaciones complementarias planteadas en el marco teórico. En futuras investigaciones sería interesante analizar, igualmente, estas relaciones.

ANEXO 1. Imagen mostrada para la realización del estudio



Figura 2. Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2. Escalas utilizadas en la investigación e ítems que la componen

Variable	Ítems	Fuente
Actitud del consumidor hacia la marca	Mi actitud hacia la marca XXX es: - Negativa/positiva - Desfavorable/favorable - Mala/buena	Lafferty y Goldsmith (2005); Simmons y Becker-Olsen (2006)
Implicación con el anuncio	No me he tomado muy en serio la valoración de este anuncio (de acuerdo/en desacuerdo)	

Evaluación del mensaje	He completado el cuestionario como si necesitara comprar el producto (en desacuerdo/de acuerdo) Me he tomado un gran interés en realizar una buena evaluación del anuncio (en desacuerdo/de acuerdo) ¿En qué grado piensas que ver este anuncio ha sido importante para formarte una opinión del producto? (Poco útil/útil) ¿En qué medida este anuncio ha afectado tus sentimientos? En otras palabras, ¿los sentimientos que te despierta este anuncio te han ayudado a juzgar este producto? (Poco/mucho)	Pham (1996) Kempf y Smith (1998)
Comprensión del mensaje	Consideras que el mensaje emitido ha sido: - Difícil de entender/fácil de entender) - Difícil de comprender/fácil de comprender - Confuso/claro	Lee y Aaker (2004)
Respuesta afectiva de carácter subjetivo a los anuncios mostrados	Considero que el anuncio que he visto ha sido: - Aburrido/emocionante - Nada divertido/divertido - Nada atractivo/atractivo - Nada agradable/agradable	Pham y Avnet (2004)
Contenido del mensaje	Considero que el texto del mensaje que he leído ha sido: - No llama en nada la atención/llama la atención - Nada convincente/convincente - Firme-serio/Flojo-nada serio	Pham y Avnet (2004)

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. Correlación entre constructos

Constructo	1	2	3	4	5	6
Contenido del mensaje	0,82					
Implicaciones	0,15	0,68				
Respuesta afectiva	0,83	0,18	0,74			
Comprensión	0,42	0,29	0,35	0,88		
Evaluación	0,51	0,37	0,42	0,36	0,84	
Actitud	0,10	0,28	0,11	0,21	0,15	0,9

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Aaker, D. A., Stayman, D. M. y Hagerty, M. R. (1986). Warmth in advertising: Measurement, impact, and sequence effects. *Journal of Consumer Research*, 12(March), 365–381.

- Alba, J. W. y Hutchinson, J. W. (2000). Knowledge calibration: What consumers know and what they think they know. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 123–156.
- Arora, N. y Henderson, T. (2007). Embedded premium promotion: Why it works and how to make it more effective. *Marketing Science*, 26, 514–531.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D. y Taylor, K. A. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 248–262.
- Barone, M. J., Norman, A. T. y Miyazaki, A. D. (2007). Consumer response to retailer use of cause-related marketing: Is more fit better? *Journal of Retailing*, 83(4), 437–445.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A. y Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46–53.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H. y Kozinets, R. V. (1999). Consumer persuasion through cause-related advertising. *Advances in Consumer Research*, 26, 491–497.
- Bigné-Alcañiz, E., Currás-Pérez, R. y Sánchez-García, I. (2009). Brand credibility in cause-related marketing: The moderating role of consumer values. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 437–447.
- Bless, H., Clore, G. L., Schwarz, N., Golisano, V., Rabe, C. y Wölk, M. (1996). Mood and the use of scripts: Does happy mood really lead to mindlessness? *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 665–679.
- Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
- Buil, I., Martínez, E. y Montaner, T. (2012). La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 15(2), 84–93.
- Carrigan, M. y Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer. Does ethics matter in purchase behaviour? *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560–577.
- Ceruelo, C., Gutiérrez, A. (2003). Eficacia de la publicidad emocional. Un estudio comparativo entre la ejecución de tipo emocional e informativa, Documento de trabajo 09/03. Valladolid: Universidad de Valladolid [consultado 3 Oct 2013]. Disponible en: http://www.uva.es/export/sites/default/contenidos/departamentos/orgEmpresasComercializacion/documentos/1310984079066_documento.de.trabajo.cristina.cerezuelo.pdf
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 752–766.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M. y Anckaert, P. (2002). Media context and advertising effectiveness: The role of context appreciation and context/ad similarity. *Journal of Advertising*, 31(2), 49–61.
- Dick, A., Chakravarti, D. y Biehal, G. (1990). Memory-based inferences during consumer choice. *Journal of Consumer Research*, 17(1), 82–93.
- Ehrenberg, A. S. (2000). Repetitive advertising and the consumer. *Journal of Advertising Research*, 40(6), 39–48.
- Feldman, J. M. y Lynch, J. G., Jr. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 421–435.
- Folkes, V. S. y Karnins, M. A. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumer's attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243–259.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Friedman, R. S. y Förster, J. (2000). The effects of approach and avoidance motor actions on elements of creative insight. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 477–492.
- Gerbing, D. W. y Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25, 186–192.
- Gupta, S. y Pirsch, J. (2006). The company cause-customer fit decision in cause-related marketing. *The Journal of Consumer Marketing*, 23(6), 314–330.
- Hackley, C. (2010). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications approach*. London: Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pre Hall.
- Heath, R. y Feldwick, P. (2008). Fifty years using the wrong model of advertising. *International Journal of Market Research*, 50(1), 29–59.
- Hilton, J. L. y Fein, S. (1989). The role of typical diagnosticity in stereotype-based judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(August), 201–211.
- Hoeffler, S. y Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21, 34–46.
- Kempf, D. S. y Smith, R. E. (1998). Consumer processing of product trial and the influence of prior advertising: A structural modeling approach. *Journal of Marketing Research*, 35(August), 325–338.
- Kim, H. J., Kim, J. y Han, W. H. (2005). The effects of cause-related marketing on company and brand attitudes. *Seoul Journal of Business*, 11(2), 83–117.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principles of marketing* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Pr. Hall.
- Krishnan, H. S. y Chakravarti, D. (1999). Memory measures for pretesting advertisements: An integrative conceptual framework and a diagnostic template. *Journal of Consumer Psychology*, 8(1), 1–37.
- Lafferty, B. A. y Edmondson, D. R. (2009). Portraying the cause instead of the brand in cause-related marketing ADS: Does it really matter? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(2), 129–141.
- Lafferty, B. A. y Goldsmith, R. E. (2005). Cause-brand alliances: Does the cause help the brand or does the brand help the cause? *Journal of Business Research*, 58(4), 423–429.
- Lee, A. Y. (2002). Effects of implicit memory on memory-based versus stimulus-based brand choice. *Journal of Marketing Research*, 39(4), 440–454.
- Lee, A. Y. y Aaker, J. L. (2004). Bringing the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(2), 205–218.
- Lynch, J. G., Jr., Marmorstein, H. y Weigold, M. F. (1988). Choices from sets including remembered brands: Use of recalled attributes and prior overall evaluations. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 169–184.
- Marín, L., Ruiz, S. y Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84, 65–78.
- Menon, G. y Raghuraj, P. (2003). Ease-of-retrieval as an automatic input in judgments: A mere-accessibility framework? *Journal of Consumer Research*, 30(2), 230–243.
- Meyers-Levy, J. y Malaviya, P. (1999). Consumers' processing of persuasive advertisements: An integrative framework of persuasion theories. *Journal of Marketing*, 63, 45–60.
- Miniard, P. W., Sirdeshmukh, D. y Innis, D. E. (1992). Peripheral persuasion and brand choice. *Journal of Consumer Research*, 19(2), 226–239.
- Mittal, B. (1995). A comparative analysis of four scales of consumer involvement. *Psychology & Mark*, 12, 663–682.
- Nairn, A. y Fine, C. (2008). Who's messing with my mind? The implications of dual-process models for the ethics of advertising to children. *International Journal of Advertising*, 27(3), 447–470.
- Nedungadi, P. (1990). Recall and consumer consideration sets: Influencing choice without altering brand evaluations. *Journal of Consumer Research*, 17, 263–276.
- Petty, R. E. y Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. NY: Springer.
- Pham, M. T. (1996). Cue representation and selection effects of arousal on persuasion. *Journal of Consumer Research*, 25(September), 144–159.
- Pham, M. T. y Avnet, T. (2004). Ideals and oughts and the reliance on affect versus substance in persuasion. *Journal of Consumer Research*, 30(March), 503–518.
- Reardon, K. K. (1991). *La persuasión en la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Royo, M. (2002). *Eficacia publicitaria: teoría y práctica*. Madrid: Minerva Ediciones.
- Shafir, E., Simonson, I. y Tversky, A. (1993). Reason-based choice. *Cognition*, 49(October/November), 11–36.
- Shavitt, S., Swan, S., Lowrey, T. y Waencke, M. (1994). The interaction of endorser attractiveness and involvement in persuasion depends on the goal that guides message processing. *Journal of Consumer Psychology*, 3, 137–162.
- Simmons, C. J. y Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 70(4), 154–169.
- Strahilevitz, M. A. y Myers, J. (1998). Donations to charity as purchase incentives: How well they work may depend on what you are trying to sell. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 434–457.
- Tellis, G. (1998). *Advertising and sales promotion strategy*. Addison Wesley Longman.
- Trimble, C. S. y Rifon, N. J. (2006). Consumer perceptions of compatibility in cause-related marketing messages. *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 29–47.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12, 341–352.
- Zaichkowsky, J. L. (1994). Research notes: The personal involvement inventory: Reduction, revision and application to advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 59–70.