

# ESTUDIOS

## g e r e n c i a l e s

<b>Vol. 24 No. 108</b>	<b>Julio - Septiembre de 2008</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
------------------------	-----------------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>Editorial</b>	13
<b>Estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional</b> Patricia Mercado Salgado Roberto Salgado Mejía	15
<b>Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll</b> Alejandro Alvarado Herrera María Walecka Schlesinger Díaz	37
<b>La gestión de marca con orientación al mercado. una perspectiva desde los franquiciados</b> María Esther Calderón Monge Jannett Ayup González	61
<b>La publicación de honorarios de las firmas de auditoría en España: un análisis empírico</b> Rosario López Gavira José Ángel Pérez López José Enrique Romero García	79
<b>Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO 9001:2000</b> Víctor Manuel Nava Carballido Luis Arturo Rivas Tovar	107
<b>La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: Caso Universidad del Rosario</b> María Andrea Trujillo Dávila Alexander Guzmán Vásquez	129
<b>Caen los pantaloncillos</b> <b>Caso de estudio</b> Ana María Arboleda Arango Elsa María Coello C. Gloria María Cuevas S. Lina Marcela Gómez M.	147

<b>Vol. 24 No. 108</b>	<b>July - September 2008</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
------------------------	------------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>Editorial</b>	<b>13</b>
<b>Occupational stress in mexicans CIO's of enterprises: on organizational human development perspective</b>	<b>15</b>
Patricia Mercado Salgado Roberto Salgado Mejia	
<b>Dimensionality of perceived business social responsibility and its effects on firm's image and reputation: a Carroll's model based approach.</b>	<b>37</b>
Alejandro Alvarado Herrera Maria Walesska Schlesinger Diaz	
<b>The brand management with market orientation. Overview's franchisees</b>	<b>61</b>
Maria Esther Calderon Monge Jannett Ayup Gonzalez	
<b>The disclosure of audit firm fees in Spain: An empirical analysis</b>	<b>79</b>
Rosario Lopez Gavira Jose Angel Perez Lopez Jose Enrique Romero Garcia	
<b>Performance in implementation of ISO 9001:2000 in Mexico certified organizations</b>	<b>107</b>
Victor Manuel Nava Carballido Luis Arturo Rivas Tovar	
<b>The form of government and its relation with the power and organizational change: The case of the Rosario University</b>	<b>129</b>
Maria Andrea Trujillo Davila Alexander Guzman Vasquez	
<b>Falling underwear</b>	<b>147</b>
<b>Case study</b>	
Ana Maria Arboleda Arango Elsa Maria Coello C. Gloria Maria Cuevas S. Lina Marcela Gomez M.	





**ESTUDIOS GERENCIALES**  
**REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA**

**Julio César Alonso C., Ph.D.**  
Director del Cienfi Universidad Icesi  
Colombia

**Bruce Michael Bagley, Ph.D.**  
Profesor Universidad de Miami  
Estados Unidos

**Boris Salazar**  
Profesor Universidad del Valle  
Colombia

**Luis Eduardo Arango, Ph.D.**  
Investigador Banco de la República  
Colombia

**José Roberto Concha, Ph.D.**  
Director MBA Universidad Icesi  
Colombia

**Sigmar Malvezzi, Ph.D.**  
Profesor Fundación Getulio Vargas  
Brasil

**COMITÉ CIENTÍFICO DE LA REVISTA**

**José Pla Barber, Ph.D.**  
Profesor Universidad de Valencia  
España

**Jhon James Mora, Ph.D.**  
Jefe del Departamento de Economía  
Universidad Icesi  
Colombia

**Robert Grosse, Ph.D.**  
Director Standard Bank  
Sudáfrica

**Arlene Tickner, Ph.D.**  
Profesora Universidad de los Andes  
Colombia

**COORDINACIÓN REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES**  
**UNIVERSIDAD ICESI**

Editor  
**Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.**  
Decano Facultad de Ciencias  
Administrativas y Económicas  
Universidad Icesi

Coordinadora de la Revista  
**Stephanie Vergara Rojas**  
Universidad Icesi

- **Estudios Gerenciales** es continuidad de **Publicaciones ICESI**.
- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor y, como fuente: ESTUDIOS GERENCIALES (ISSN 0123-5923) nombre corto (nombre ISO): **estud.gerenc.**

[Http://www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co)  
**Informes: A.A. 25608 Unicentro**  
**Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1441**  
**e.mail: estgerencial@icesi.edu.co**  
**Cali, Valle, Colombia, Sudamérica**



# GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado en ningún medio.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista Estudios Gerenciales.
- El Comité Editorial se reserva el derecho de publicar los artículos que cumplen con los criterios de publicación de la revista. Previamente a la publicación los artículos serán sometidos a la valoración de pares anónimos, el concepto que estos emitan se les dará a conocer a los autores.
- **Estudios Gerenciales** es una revista arbitrada, enfocada en las áreas temáticas de la Economía y la Administración en todas sus ramas. Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones de los académicos y profesionales nacionales e internacionales. También participan artículos producto de reflexiones originales sobre la problemática económica y administrativa que utilicen el método científico. Igualmente, son bienvenidas las cartas al editor, los artículos de revisión y los reportes de caso que sigan una rigurosa metodología investigativa.
- En ningún caso serán ensayos.
- Se recibirán artículos en español, inglés y portugués.
- Los artículos deben contener:
  - a. **Título (claro y preciso).** Ubicado en la primera página en formato título 1 y alineado a la izquierda (en español e inglés).
  - b. **Breve reseña del autor.** Se localizará debajo de los autores e incluirá: formación académica, vinculación institucional, cargo, grupos de investigación a los que pertenece, correo electrónico de contacto. En un archivo aparte del artículo se debe enviar el currículum actualizado incluyéndole: fecha de nacimiento, número de identificación (si se dispone del mismo), datos de contacto (dirección, teléfono, ciudad, correo electrónico). De igual forma se debe anexar la información básica del proyecto de las investigaciones que dan origen al artículo.
  - c. **Abstract y resumen analítico del artículo de máximo 120 palabras -en español y en inglés-.** El resumen deberá ser en tercera persona, mostrando la finalidad, metodología, resultados y recomendaciones, no debe llevar abreviaciones o ecuaciones.
  - d. **Palabras claves en español y en inglés (Mínimo 3, máximo 5).**

e. **Clasificación Colciencias\***, y **JEL\*\* para todos los artículos.**

f. **Introducción**

g. **Desarrollo.** En el cuerpo del trabajo las secciones se numerarán consecutivamente con numeración arábiga. El título de la sección de referencias bibliográficas irá alineado a la izquierda y sin numeración.

h. **Referencias bibliográficas y notas de pie de página.** Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto, entre paréntesis (apellido, año), cuando son dos autores se debe presentar: (apellido autor 1 y apellido autor 2, año); en el caso de ser más de 2 autores cite el apellido de todos la primera vez y luego solo el primero seguido de "et al.". Si el autor hace parte del texto solo el año irá entre paréntesis. Las notas de pie de página se mostrarán solo información aclaratoria, irá en numeración consecutiva y sin gráficos.

i. **Conclusiones**

j. **Bibliografía o fuentes de información, se presentarán de acuerdo con el estilo APA\*\*\*.** Las referencias aparecerán en orden alfabético y cuando son del mismo autor se organizan en orden cronológico.

- **Revista:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
Título artículo. *Nombre de la revista, Volumen* (Número), rango de páginas citadas.

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- **Libro:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título* (# ed, rango de páginas). Ciudad: Editorial.

Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). England: Edgar Elgar Publishing Limited.

- **Ponencia o comunicado en congreso**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título de ponencia o comunicado.* En inicial(es) del nombre Apellido (Ed.).  
Título (rango de páginas citadas). Ciudad. Editorial.

Ortiz, C. (2005). *La importancia de la auditoría.* En R. Rodríguez (Ed.) memorias II Simposium de contabilidad Digital Universidad-Empresa. (205-234). Madrid: Huelva.

- **Informes publicados:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título.* Ciudad: Entidad encargada, Número de páginas.

- **Informes no publicados:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título.* Manuscrito no publicado.

- **Internet:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).  
*Título.* Recuperado el día del mes del año, dirección electrónica.

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado.* Recuperado el 21 de junio de 2005, [www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf)

k. **Extensión:** No exceder de 25 páginas en total.

l. **Tipo de letra:** Arial (o equivalente) fuente No.12 y con interlineado a doble espacio.



m. **Tablas, figuras y ecuaciones.** En el texto se hará remisión a la tabla, gráfica o ecuación. Cada una de estas categorías llevará numeración propia y continua de acuerdo con su aparición en el texto. Todas las tablas y figuras llevarán título y fuente.

- Las tablas y las figuras irán insertadas (opción de edición: insertar) en el texto.
- Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de formulas o ecuaciones.
- Para todos los artículos que se envíen a la revista se deberá adjuntar en archivos originales e independientes las figuras (gráficas, fotos, diagramas, etc) y tablas (cuadros, tabulaciones en general).
- Es conveniente resaltar los párrafos u oraciones más significativos del contenido del artículo y todo aquello que dé significado a la estructura del mismo.
- Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular; impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. El autor es responsable de hacer previamente a su entrega la revisión de estilo.
- En la coordinación de la revista Estudios Gerenciales se recibirá una copia impresa y su respectivo disquete o CD (Disco Compacto) en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

Nota: Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista Estudios Gerenciales, tanto en su publicación impresa como electrónica.

---

\* Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:

1) **Artículo de investigación científica y tecnológica.** Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

2) **Artículo de reflexión.** Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

3) **Artículo de revisión.** Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

\*\* Clasificación JEL, consultar: [http://www.econlit.org/subject\\_descriptors.html](http://www.econlit.org/subject_descriptors.html)

\*\*\* Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org/>



La misión de **Estudios Gerenciales** es divulgar entre la comunidad académica y profesional internacional, los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad, relacionados con investigaciones en las áreas de administración y economía, de autores colombianos e internacionales, arbitrados anónimamente por pares académicos de reconocida trayectoria; y ser incluida en las bases electrónicas de publicaciones científicas y profesionales de mayor reconocimiento en el mundo.

Periodicidad:  
Trimestral

**Estudios Gerenciales** se dirige a todas las personas (académicos, profesionales y estudiantes) e instituciones interesadas en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía, desarrolladas en los ámbitos nacional e internacional.

Para ello, la revista mantiene relaciones de canje y suscripción con:

- Escuelas de administración y economía
- Bibliotecas
- Académicos
- Gremios
- Instituciones académicas públicas y privadas
- Organizaciones y entidades públicas y privadas

Todas las anteriores, en los órdenes nacional e internacional.

**Estudios Gerenciales** está indexada en:

- *Colciencias*, en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadadas y Científicas y Tecnologías de PublindeX – Categoría A2.

- Los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association), incluyéndola en JEL (Journal of Economic Literature versión impresa), e-JEL (versión electrónica de JEL), JEL en CD y EconLit (la bibliografía electrónica de la AEA).
- La Red ALyC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal)
- Scielo (Scientific Electronic Library) – Colombia
- CLASE (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanas)
- Thomson Gale – Informe Académico
- Catálogo de Latindex
- EBSCO
- RePEC
- DoTEc
- EconPapers
- BDGS (Biblioteca Digital Gerencia Social)
- DOAJ (Directory of Open Access)
- Ulrich's

Usted puede acceder a **Estudios Gerenciales** entrando en nuestra página Web en Internet y bajar en formato PDF el artículo de su interés o la totalidad del número que desee, sólo debe entrar a la dirección:

[www.icesi.edu.co/estudiosgerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudiosgerenciales)

Los invitamos a enviar sus comentarios de este número a través del sitio Web o al correo electrónico de la revista.

Cualquier duda o comentario dirigirlo a la cuenta de correo [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)

Año: 24 de publicación

ISSN: 0123-5923



## EDITORIAL

### ASCENSO DE ESTUDIOS GERENCIALES A LA CATEGORÍA A2 EN PUBLINDEX DE COLCIENCIAS

Es para nosotros un motivo de orgullo informar que al cierre de esta edición, se notificó a **Estudios Gerenciales** su ascenso a la categoría A2 en el Índice Bibliográfico Nacional – Publindex de Colciencias, reconociéndose de esta manera la calidad científica, editorial, estabilidad y la visibilidad y reconocimiento nacional e internacional de nuestra revista, parámetros evaluados en este Índice.

Este resultado no es sorprendente para nosotros pues, desde la última indexación en el año 2006, se han destinado múltiples recursos y esfuerzos para el mejoramiento de la revista, vinculando personal de tiempo completo, incrementando las bases de datos en donde nos encontramos indexados, aumentando la divulgación nacional e internacional, no solo por medio de convenios de suscripciones y canje, sino también, por medio de la vinculación de nuevos autores y pares externos a nuestra revista.

Algunos de los puntos que hicieron que **Estudios Gerenciales** alcanzara esta categoría son: el 72% de los artículos publicados en el año 2007, corresponde a las categorías de Colciencias tipo 1 (artículos de investigación científica y tecnológica), 2 (artículos de reflexión) y 3 (artículos de revisión), consideradas como las de

mayor calidad académica; el 89% de los autores de estos artículos no tiene vinculación con la Universidad Icesi (institución editora de la revista), de estos, el 46% corresponde a autores internacionales provenientes de países como España, México y Chile. Igualmente, la vinculación de nuevos pares nacionales e internacionales ha sido una de las mayores preocupaciones de la revista. Al respecto, las ediciones del 2007, contaron con la participación de 26 pares diferentes, de los cuales, el 70% no está vinculado a la Universidad Icesi, con un 35% de pares internacionales provenientes de Bélgica, España y Venezuela. Igualmente, se debe resaltar la importante labor desempeñada por los autores y árbitros nacionales, los cuales participaron desde Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Armenia y Cartagena.

El ingreso de **Estudios Gerenciales** al índice bibliográfico de SciELO se destaca como uno de los logros más importantes en la búsqueda de una mayor visibilidad de la revista. Igualmente, el ingreso a nuevas bases bibliográficas como Ulrich's, CLASE, BDGS y DOAJ. Todos estos puntos contribuyen al ascenso de categoría.

Esto resulta especialmente importante cuando **Estudios Gerenciales** está a las puertas de celebrar en el

año 2009, los 25 años de su primera edición. Para conmemorar este acontecimiento y celebrar el ascenso de la revista a la categoría A2, se realizará un evento académico en el cual esperamos contar con la participación de investigadores nacionales e internacionales de reconocida trayectoria académica. En el evento participarán conferencistas invitados y se realizará una convocatoria de artículos destinados a una edición especial, en donde se buscará la contribución de las diferentes ramas a las que pertenece el área temática de nuestra revista, a saber, la economía, las finanzas, el mercadeo, las organizaciones y el talento humano desde todos sus puntos de estudio.

Sea esta la oportunidad para invitar a toda la comunidad académica a este evento, del cual les estaremos enviando detalles próximamente. Igualmente, queremos agradecer a todos nuestros colaboradores, autores, pares y personas en general,

que han contribuido de una manera u otra al mejoramiento de nuestra revista, llevándonos a ocupar una nueva posición en el nivel nacional e internacional. Estos logros representan también un gran compromiso para nosotros de mantener y mejorar nuestra revista cada día, por lo que nuestro nuevo objetivo es alcanzar la siguiente y más alta categoría de Publindex, la A1.

Queremos recalcar que esta categorización es importante para nosotros en la medida que se reconoce la calidad científica de nuestra revista, pero aún más importante es obtener el reconocimiento de los que participan en esta como autores, árbitros y lectores, quienes esperamos que encuentren, en los artículos de **Estudios Gerenciales**, un verdadero aporte al conocimiento, que contribuya a la comunidad académica en general.

**HÉCTOR OCHOA DÍAZ**  
Editor

# ESTRÉS EN EJECUTIVOS DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS MEXICANAS: UN ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

PATRICIA MERCADO SALGADO

Doctora en Administración (Organizaciones) por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y Licenciada y Maestra en Administración de la misma universidad. Actualmente es líder del Cuerpo Académico Estudios de la Pequeña y Mediana Empresa en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex). Profesora investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. pat\_mersal@yahoo.com

ROBERTO SALGADO MEJÍA

Doctor en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana de México, Campus Santa Fe. Contador Público y Maestro en Administración de Empresas por la Facultad de Contaduría y Administración de UNAM. Director de RSM Consultores Corporativo. Especialista en áreas de reingeniería organizacional, planeación estratégica y desarrollo de capital humano. rsalgado@prodigy.net.mx

Fecha de recepción: 24-03-2008

Fecha de corrección: 06-06-2008

Fecha de aceptación: 12-09-2008

## RESUMEN

**Objetivo.** Identificar fuentes de presión (o estresores), manifestaciones de estrés personal y organizacional, así como estrategias de afrontamiento del estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, a través del Indicador de Presión en el Trabajo (IPT) para esbozar una propuesta de afrontamiento con enfoque de desarrollo humano organizacional.

**Metodología.** Investigación descriptiva, de diseño no experimental transeccional. La muestra no probabilística se integra de 41 ejecutivos mexicanos. Los datos se recolectaron mediante un instrumento de 111 reactivos durante abril-noviembre 2006. Se hipotetizan altos niveles de

presión, manifestaciones de estrés personal y organizacional, positivas más que negativas, así como uso moderado de estrategias de afrontamiento del estrés; también se supone la relación entre las variables que integran el IPT.

**Resultados.** Los ejecutivos objeto de estudio trabajan en promedio 53 horas a la semana, sin considerar que la carga de trabajo sea fuente de presión, aunque sí la responsabilidad y las dificultades diarias, así como la gran necesidad de reconocimiento y el natural desequilibrio casa-trabajo. Por otro lado, dan poca importancia al clima organizacional y no recurren al soporte social para afrontar el estrés.

## **PALABRAS CLAVE**

Estrés laboral, indicador de presión en el trabajo, ejecutivos mexicanos, desarrollo humano organizacional.

**Clasificación JEL:** M120

## **ABSTRACT**

### ***Occupational Stress in Mexican CIO's of Enterprises: on Organizational Human Development Perspective***

**Objective.** To identify sources of pressure, individual differences and effects of stress in Mexican CIO's of enterprises with the Pressure Management Indicator (PMI).

**Method.** Descriptive research, no experimental design, with 41 par-

ticipants. It was used a questionnaire integrated with 111 items using Likert scale.

**Results.** Mexican executives work around 53 hours per week and they do not consider it as a source of pressure. However, they consider personal responsibility, daily hassles, recognition and home/work balance as a cause of it. Evidence shows that Mexican CIO's do not pay attention to organizational climate and do not receive social support as a help to cope work stress.

## **KEY WORDS**

Occupational stress, pressure management indicator, mexican CIO's, organizational human development.



## INTRODUCCIÓN

Las empresas mexicanas viven una época de grandes cambios con ritmos de vida acelerados, gran competencia y mayor demanda de especialización, lo que las orilla a una permanente reformulación de objetivos, metas y estrategias, así como a una dinámica toma de decisiones. Este entorno exige a los ejecutivos mayor autonomía, flexibilidad, iniciativa, seguridad en sí mismos y capacidad para moldearse a situaciones diversas. Las contrariedades y exigencias que cotidianamente deben enfrentar los someten al estrés y sus posibles consecuencias negativas (Rodríguez, Roque y Molerio, 2002).

Estos ejecutivos se caracterizan por ocupar posiciones jerárquicas bien pagadas, tener poder y ostentar prestigio; sus decisiones tienen consecuencias significativas para ellos mismos, los accionistas, los empleados y hasta la comunidad y el país donde se ubica la empresa. Tales decisiones están orientadas a incrementar la efectividad organizacional, muchas veces a costa del bienestar humano.

De lo anterior surge la necesidad de investigar a los ejecutivos mexicanos, ya que, hasta el momento, no han sido detectados estudios similares en el contexto azteca. Estas personas enfrentan luchas permanentes para cumplir con las metas y objetivos de la empresa, lo cual los lleva a vivir bajo tensión interna y tomar decisiones de peso en condiciones de incertidumbre, las que pueden repercutir en el ambiente de la propia organización y hasta en el nivel de desempleo del país.

La necesidad de realizar esta investigación se hace más apremiante

al considerar que los altos niveles jerárquicos son el canal para que se pueda permear, en el ámbito de trabajo, una filosofía de vida que sitúe al hombre, la humanidad, la naturaleza y el universo como un todo armónico y coherente, al reconocer que además de las ganancias, las empresas también pueden considerar al “ser humano como dotado de todas las potencialidades para su completo desarrollo” (Odriozola, 2000).

Entonces, el problema de esta investigación se plantea como la detección de (1) fuentes de presión (o estresores), (2) manifestaciones de estrés personal y organizacional, así como (3) estrategias de afrontamiento del estrés en ejecutivos mexicanos, reconociendo que éste es un proceso complejo y multivariado, para lo cual se toma el Indicador de Presión en el Trabajo (IPT).

## I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS

### 1.1. El concepto de estrés en el trabajo

Lazarus y Folkman (1986) consideran al *estrés como un conjunto de relaciones particulares entre la persona y la situación, siendo ésta valorada como algo que excede los recursos propios y capacidades de aquella, lo que pone en peligro su bienestar personal*. En cuanto al estrés en el trabajo, Li y Shani (1991) lo ven como la interacción entre las características organizacionales que se vuelven amenazadoras para el ser humano, así como la manera en que éstas impactan en la satisfacción general en el trabajo. Para Williams y Cooper (1998) el estrés en el trabajo es un proceso complejo y multivariado; cuando se mide

llega a confundirse con salud psicológica, ansiedad y satisfacción en el trabajo. Llevado al ámbito laboral de los ejecutivos, la presencia del estrés es capaz de afectar drásticamente el ser y el hacer personal, así como a la comunidad laboral, alterando el desarrollo humano desde lo personal, lo familiar y lo organizacional (Canals, 2000).

El estrés tiene dos caras: puede ser un estimulante al crecimiento y el desarrollo, o bien, una variedad de desorden físico y emocional. En una vida laboral llena de tensiones, el estrés puede asociarse a enfermedad, incapacidad y desórdenes psicológicos. Sin embargo, no es difícil inferir que los agitados eventos cotidianos afectan la calidad de vida en el trabajo de quienes prestan sus servicios en cualquier organización (Dohrenwend, 1973).

El estrés laboral no sólo se ha convertido en un problema de salud para las personas que lo sufren, sino también para las empresas, traducándose en mayor ausentismo, malas relaciones personales, falta de calidad de servicio, reducción de la creatividad y débil concentración, además de una dirección de personal y liderazgo ineficaces, toma de decisiones lenta y propensión a sufrir accidentes, entre otros problemas (Poelmans, 2002).

## 1.2. Teoría interaccionista y modelos sobre el estrés

Se considera que una persona está en situación estresante, o bajo la influencia de un estresor, cuando debe hacer frente a eventos que le demandan acciones o actitudes que le son difíciles de llevar a cabo (Lazarus y Folkman, 1986). De aquí que

la teoría interaccionista señale que el estrés depende tanto de las demandas del medio, como de los recursos personales para hacerle frente.

Hendrix, Ovalle y Troxler (1985) hipotetizaron un modelo general de estrés laboral sustentado en variables intraorganizacionales (claridad de las metas, conflicto intragrupal, control organizacional y autonomía individual), individuales (locus de control, tolerancia al cambio y asertividad) y extraorganizacionales (relaciones familiares), mismo que comprobaron mediante un análisis de trayectorias con una muestra de 370 empleados del Departamento de Defensa de Estados Unidos.

Salas, Driskell y Hughes (1996) proponen un modelo de cuatro pasos para vincular el estrés con el rendimiento, la efectividad o el desempeño: el medio ambiente genera estresores (1°), los cuales adquieren una connotación positiva o negativa a través del proceso de evaluación (2°); esto conduce a la formación de expectativas de desempeño, mismas que también pueden ser positivas o negativas (3°) y, finalmente, dichas expectativas determinan consecuencias psicológicas, cognitivas, emocionales y sociales (4°).

Williams y Cooper (1998 y 2002) desarrollaron y probaron en una muestra mayor a 20000 sujetos de países de Europa, América Latina y África, el modelo del *Indicador de Presión en el Trabajo* (IPT) conformado por fuentes de presión (estresores), manifestaciones del estrés personal y organizacional, así como estrategias de afrontamiento del estrés (ver Gráfico 1). Este modelo se sustenta en la teoría interaccionista, ya que un

estado de desequilibrio en el sistema de referentes entre la persona y su ambiente, da por resultado un cambio de los niveles normales en cuanto a sentirse bien.

Las **fuentes de presión** pueden aparecer prácticamente en cualquier situación, puesto de trabajo o profesión en que una persona es sometida a presiones a las que no puede ni adaptarse ni responder rápidamente. Lazarus y Folkman (1986) señalan que una situación estresante característica se da cuando están presentes el cambio o la novedad, la falta de información, la incertidumbre y la ambigüedad, entre otros factores.

Cuando se ha vivido en el ambiente de los ejecutivos, es posible detectar estas condiciones en su cotidianidad.

En cuanto a las **manifestaciones del estrés laboral**, la mayoría de las investigaciones asumen que hay una relación lineal entre estrés y resultados (Aldwin, 1994). Es posible que dicha relación no siempre se dé, pudiendo encontrar curvas asintóticas y en forma de “J” para estrés y resultados negativos. También es posible una relación de “U” inversa entre estrés y resultados positivos, similar a lo hallado entre ansiedad y desarrollo.

**Gráfico 1.** Modelo del indicador de presión en el trabajo (IPT)



Fuente: Williams y Cooper (2002)

El IPT divide las manifestaciones del estrés en *organizacionales e individuales*. En cuanto a las primeras están la satisfacción laboral y organizacional, la seguridad en el trabajo y el compromiso organizacional; para las segundas se consideran la salud mental, el grado de resiliencia, la confianza en uno mismo, el bienestar físico y el nivel de energía (Williams y Cooper, 1998).

El tercero y último componente del IPT son las **estrategias de afrontamiento** (o factores moderadores), es decir, las conductas de manejo ante situaciones de estrés (Cooper, 2001), tales como hablar con otros, trabajar más, ejercitar una actividad de tiempo libre o enfocarse a la solución de problemas. Newton (1989) anota que las respuestas ante el estrés laboral requieren la implicación activa de los altos niveles jerárquicos de la organización, mediante prácticas de gestión de personal, como la seguridad en el empleo, el salario justo, la información compartida, la delegación de autoridad, el trabajo en equipo, la capacitación y desarrollo de habilidades, las oportunidades de ascensos, así como la salud del personal. Éstas pueden reducir el estrés en el trabajo e incrementar el desempeño, sin que represente altos costos. De esto se trata el enfoque de Desarrollo Humano Organizacional.

### 1.3. Enfoque de Desarrollo Humano Organizacional

Frente al psicoanálisis y el conductismo, la filosofía humanista genera una concepción diferente del ser humano, la cual defiende su libertad y su tendencia al desarrollo permanente (González, 2001), con un impulso

natural a actualizar, mantener y mejorar su ser, manifestándolo mediante un quehacer eficaz, honesto y satisfactorio, que pueda dar pleno sentido a su vida y a la de otros.

Sotillo (2000) afirma que hablar de los nuevos paradigmas en las organizaciones tiene su punto de partida en el **humanismo**, lo que implica que en el centro de éstas se encuentran las personas y la forma en que se gestionan, ya que otras ventajas competitivas (tecnología y procesos, por ejemplo) han perdido importancia en esta era del conocimiento (Pfeffer, 1997), recobrando fuerza la cultura y el aprendizaje organizacionales.

Entonces, el **humanismo en las organizaciones** implica que los esfuerzos empresariales den cabida a la posibilidad de crecimiento personal (Levey, 1992). Se escucha cada vez más un respeto hacia el individuo como unidad básica del cambio en las organizaciones (Naisbitt y Aburdene, 1993), lo cual no debe confundirse con el individualismo, en donde únicamente cada quien se preocupa por satisfacer deseos propios.

El ejecutivo no debe perder de vista que cada persona (colegas, subordinados, clientes, proveedores, etc.) es un ser en proceso cuyas potencialidades va actualizando a lo largo de su vida (Plasencia, 1994), y por tanto, no sólo es quien cumple un trabajo y recibe una retribución material por ello. Este es el escenario que las organizaciones deben tomar como eje estratégico para alcanzar el **enfoque humanístico de dirección**, al considerar que a menudo los esfuerzos constructivos se neutralizan porque es el aumento en las ganancias, y no el crecimiento de las personas, lo que

se toma como objetivo principal en las organizaciones (Rogers, 1980).

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Hipótesis

- H<sub>1</sub>. Los ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas se enfrentan a altas fuentes de presión, sus manifestaciones personales y organizacionales de estrés son más positivas que negativas y hacen uso marginal de estrategias de afrontamiento del estrés, de acuerdo con el Indicador de Presión en el Trabajo.
- H<sub>2</sub>. Son diferentes los promedios de las fuentes de presión, las manifestaciones de estrés personales y organizacionales, así como las estrategias de afrontamiento del estrés entre una muestra de 41 ejecutivos mexicanos (grupo 1) y una de 4946 empleados ingleses de los sectores público y privado (grupo 2).
- H<sub>3</sub>. Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables que integran las fuentes de presión, las manifestaciones de estrés personales y organizacionales, así como las estrategias de afrontamiento en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas, de acuerdo con el Índice de Presión en el Trabajo.

### 2.2. Muestra

La población muestral consta de altos ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas ubicadas en cuatro ciudades del centro de la República Mexicana (Toluca, Puebla, Querétaro y Distrito Federal). Es una muestra no probabilística, integrada por 41 sujetos tipo, tamaño que puede

soportarse estadísticamente al considerar que se trata de una población desconocida si se entiende a la unidad de análisis como altos ejecutivos estresados, lo cual hace suponer que estas poblaciones están representadas por una curva normal (Aron y Aron, 2001); o bien, “en tamaños de muestras de más de 30, muchos estimadores tienen una distribución de frecuencia teórica que posee una figura aproximada a una campana, la cual suele llamarse curva normal” (Davis, 2000, p. 228).

### 2.3. Instrumento de medición

Además de 22 preguntas para identificar datos demográficos y hábitos de salud, el Índice de Presión en el Trabajo se conforma de 111 reactivos que representan las 24 variables y los tres bloques (fuentes de presión, manifestaciones de estrés personales y organizacionales, así como estrategias de afrontamiento). Para estos reactivos se utilizó una escala de medición intervalar tipo Likert, en donde 1=totalmente en desacuerdo y 6=totalmente de acuerdo. Algunos ejemplos son: “a menudo tengo muchas cosas que hacer y muy poco tiempo”, “soy una persona impaciente a quien le es difícil esperar, especialmente a otras personas”, “trato de resolver situaciones de manera objetiva, sin que prevalezca lo emocional”, “en los últimos tres meses me he sentido extremadamente cansado o exhausto”.

La confiabilidad (alpha de Cronbach) obtenida en este estudio (n=41) aparece en la Tabla 1 y expone un comparativo con el estudio de Williams y Cooper (1998) realizado con una muestra de 4946 empleados ingleses de los sectores público y privado.

**Tabla 1.** Confiabilidad Alpha de Cronbach del Índice de Presión en el Trabajo

Bloques	VARIABLES	Mercado y Salgado, 2006 (n1=41)	Williams y Cooper, 1998 (n2=4946)
Fuentes de presión	1. Carga de trabajo (6)	0,67	0,84
	2. Relaciones personales (8)	0,88	0,88
	3. Reconocimiento (4)	0,62	0,85
	4. Clima organizacional (4)	0,74	0,78
	5. Responsabilidad personal (4)	0,83	0,79
	6. Rol gerencial (4)	0,69	0,73
	7. Demandas casa/trabajo (6)	0,75	0,83
	8. Dificultades diarias (4)*	0,41	0,64
Manifestaciones del estrés	9. Satisfacción hacia el trabajo (6)	0,84	0,89
	10. Satisfacción organizacional (6)	0,83	0,83
	11. Seguridad organizacional (5)	0,59	0,77
	12. Compromiso organizacional (5)	0,69	0,75
	13. Salud mental (5)	0,66	0,82
	14. Resiliencia (4)	0,56	0,70
	15. Confianza en uno mismo (3)*	0,29	0,70
	16. Bienestar físico (3)	0,58	0,72
	17. Nivel de energía (4)	0,60	0,79
Estrategias de afrontamiento	18. Empuje (obtención de resultados) (4)	0,50	0,72
	19. Paciencia/impaciencia (5)	0,76	0,80
	20. Grado de control (5)	0,54	0,72
	21. Influencia personal (3)*	0,47	0,71
	22. Enfoque en el problema (6)	0,85	0,80
	23. Equilibrio vida trabajo (4)*	0,45	0,73
	24. Soporte social (3)	0,61	0,80

\* Variables eliminadas por tener coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach menor a 0,5.

Nota: El número entre paréntesis corresponde a los reactivos que integran cada variable.

**Fuente:** Elaboración propia

Una de las 8 variables de las fuentes de presión obtuvo una baja confiabilidad (dificultades diarias=0,41); una de las 9 manifestaciones de estrés también es baja (confianza en uno mismo=0,29); y, finalmente, 2 de los 7 factores de estrategias de

afrontamiento son menores a 0,50 (influencia personal=0,47 y equilibrio vida trabajo=0,45). Esto hace suponer que aunque se trabajó la traducción-retraducción (inglés-español-inglés) con la supervisión de los autores y comparando su versión española, es

necesario revisar, o eliminar, algunos reactivos que integran dichas variables. Dado que pocas veces se alcanza una medida confiable por completo, Davis (2000, p. 180) afirma que “el estándar para el coeficiente de confiabilidad en el desarrollo de medidas de comportamiento es 0,8 para investigación básica”; Aron y Aron (2001, p. 567) sostienen que “cuando se está construyendo un instrumento debe presentar una confiabilidad de al menos 0,7 y, preferentemente de 0,9”. Puesto que en esta investigación no se cae ni en uno ni en otro caso, se toma el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2006) quienes señalan como 0,5 una fiabilidad media, útil para investigaciones descriptivas. De aquí que en el presente estudio se eliminen cuatro variables: dificultades diarias, confianza en uno mismo, influencia personal y equilibrio vida trabajo.

## 2.4. Procedimiento

Aunque se trata de un instrumento autoadministrado, éste se contestó, previa cita, a través de entrevistas individuales. La recolección de datos primarios se realizó entre febrero y abril de 2006, aplicándose una sola vez el instrumento, por lo que se trata de un diseño de investigación transeccional y no experimental, tipo de estudio muy común en investigaciones vinculadas al factor humano en las organizaciones.

## 2.5. Tratamiento de datos

A partir de las hipótesis planteadas y las escalas de medición utilizadas, el tratamiento estadístico se llevó a cabo mediante: (1°) cálculo de frecuencias para caracterización de la muestra; (2°) medidas de tendencia central (media y desviación estándar)

para descripción de los niveles de las variables representadas por el IPT; (3°) prueba *t* de Student de una cola utilizando un nivel de significación de 0,05 para detección de diferencias de medias en dos muestras independientes; y (4°) correlación de Pearson para identificación de relaciones significativas entre las variables en estudio.

## 3. RESULTADOS

El reto de todo investigador es la comunicación efectiva de los resultados que obtiene, con la finalidad de que la alta gerencia (los usuarios de la investigación) los aplique en la resolución de problemas (Bensimon, Polkinghorne, Bauman y Vallejo, 2004). Esto, si se desea que en las organizaciones se den cambios que mejoren la condición humana, hace impostergable el trabajo conjunto entre directivos e investigadores.

### 3.1. Caracterización de la muestra (aspectos demográficos y hábitos de salud)

Los 41 sujetos en estudio trabajan de tiempo completo y pertenecen al nivel de la alta gerencia. El 97,6% son hombres y el 2,4% mujeres (una), lo cual es reflejo de que las organizaciones son espacios creados por los hombres y que todavía son pocas las mujeres que ostentan estos puestos.

En cuanto al nivel de estudios, el 51,2% de los entrevistados cuenta con licenciatura, el 46,4% con maestría y sólo el 2,4% (uno) con doctorado. Al reconocer que el administrador efectivo es aquél que genera preguntas, acompaña sus estrategias de enfoques teóricos y maneja información científica (Bensimon *et al.*, 2004), también debe considerarse que dichas

competencias se adquieren o refuerzan con los estudios de posgrado.

Partiendo de que en promedio se concluyen los estudios de licenciatura entre los 22 y los 25 años y en el entendido de que para llegar a puestos directivos debe enfrentarse el desarrollo de una larga carrera profesional dentro de la empresa (a excepción de aquellos casos en donde se es dueño de la misma o hijo de éste), es un resultado esperado que el 22% de los encuestados tenga menos de 40 años, el 36,6% entre 41 y 50 años, el 26,8% entre 51 y 60 años y el 14,6% más de 61 años. Los ejecutivos entrevistados arrojan un promedio de 48,38 años de edad (d.e. 9,99407) con un mínimo de 32 y un máximo de 74. Vale la pena retomar que es en la edad adulta intermedia (entre los 40 y 65 años) cuando la autorrealización puede llegar junto con la madurez y la estabilidad, aun en condiciones de presión y cambio (Papalia, Olds y Feldman, 2001).

Bien se dice en el ambiente de negocios: *time is money*. Parece ser que los ejecutivos lo toman en serio y aunque lo consideran como una medida determinante en la eficacia de la empresa (cumplimiento de objetivos y metas), también lo aplican a su vida personal, ya que el **tiempo que dedican al trabajo**, sin contar las horas de viaje para atender asuntos en destinos fuera de su oficina, asciende, en promedio, a 51,75 horas a la semana (d.e. 6,931), lo que equivale al 30% más de una jornada normal (40 horas). En este sentido, el 85,4% reportó que trabaja entre 41 y 65 horas y el restante 14,6% entre 35 y 40 horas semanales. Como se ha referido, las largas jornadas favorecen el estrés pues supone la existencia de

grandes cargas de trabajo o la falta de algunas competencias, lo que hace propicia la aparición del desequilibrio vida-trabajo.

Sin embargo, parece que los ejecutivos cubren largas jornadas de trabajo más por gusto, por reto, por entrega, por compromiso, que por obligación. El 85,4% que trabaja tiempo extra declaró que lo hace por decisión propia (56,1%) o porque desea terminar el trabajo (29,3%). Aunque el trabajo forja al hombre, lo ennoblece y contribuye al crecimiento humano (Grimaldi, 2000), ante el escenario descrito, el ejecutivo no está exento de convertir su trabajo en una adicción.

Al analizar lo referente a la **salud física y hábitos de salud**, se detecta que en los tres meses anteriores a la aplicación del cuestionario, el 85% de los ejecutivos no había vivido un evento importante con efecto negativo (por ejemplo, la muerte de un pariente cercano, un secuestro o la separación de su pareja) y el 87,7% percibió gozar de buena salud, o al menos sin enfermedad grave. Esto permite concluir que los ejecutivos tienen un alto nivel de tolerancia a lo crítico de los eventos y se apoyan en una buena alimentación y complementos vitamínicos para sustituir el ejercicio, pocas veces practicado por falta de tiempo. Por otro lado, también recurren al consumo de drogas socialmente aceptadas, como son bebidas alcohólicas y tabaco: 8 de cada 10 consume alcohol y 4 de cada 10 fuma. Finalmente, 9 de cada 10 respondientes afirmaron no haber tenido incapacidad por enfermedad en los tres últimos meses, lo que se traduce en un casi nulo ausentismo laboral.



### 3.2. Descriptivos del estrés en ejecutivos de medianas y grandes empresas mexicanas

El rol del ejecutivo se caracteriza por enfrentar luchas permanentes para alcanzar los objetivos de la empresa, por tomar decisiones de peso que repercuten en la vida, o muerte, de la organización y hasta reflejan el comportamiento del nivel de empleo y desempleo del país. En otras palabras, la primera responsabilidad de un ejecutivo es ser eficaz y, la segunda, mantener esa eficacia.

Y es precisamente en el mantenimiento de esa eficacia cuando el estrés, como proceso, constituye una amenaza cada vez mayor (Bittel y Ramsey, 1988), pues el éxito de las empresas se sustenta, en parte, en la capacidad, habilidad y bienestar de los ejecutivos.

La descripción de los niveles de fuentes de presión, manifestaciones del estrés personal y organizacional, así como las estrategias de afrontamiento del estrés (los tres bloques del IPT) en ejecutivos mexicanos, se construye, como ya se dijo, a partir de descriptivos de tendencia central (media y desviación estándar) y de diferencia de medias entre lo obtenido en esta investigación ( $n_1=41$ ) y lo reportado por Williams y Cooper (1998) ( $n_2=4946$ ) (ver Tabla 2).

Al interpretar los resultados, se toma como punto de partida los valores mínimo y máximo de la escala de cada variable. Así, si el puntaje obtenido es bajo, la variable se califica como generadora de poca presión, manifestaciones débiles en lo personal y en lo organizacional de estrés o utilización mínima de estrategias de afrontamiento. Por el contrario, si el puntaje

obtenido es alto, las fuentes de presión son notorias, las manifestaciones de estrés son positivas y se recurre más a las estrategias de afrontamiento. Además de lo anterior, la redacción de este apartado se construye recurriendo a los reactivos que conforman cada variable (Ver Gráfico 1).

#### 3.2.1. Fuentes de presión

Tetrick, Slack y Sinclair (2000) detectaron en un estudio de estrés con dueños de empresas, que entre sus principales fuentes están la carga de trabajo, la ambigüedad y el conflicto del rol, así como los problemas personales. Además, el cambio, la falta de información y la incertidumbre, son factores que determinan el que una situación en el trabajo sea estresante (Lazarus y Folkman, 1986). Por su parte, tanto Chait y Gareis (2000) como Li y Shani (1991) sostienen que cada vez es más aceptado que la sobrecarga de trabajo genera estrés, a lo cual no escapan los ejecutivos.

En este estudio se detectó que la **carga de trabajo** como fuente de presión es mayor para los ejecutivos ( $x=20,79$ ) que para los empleados ( $x=17,30$ ) ( $t=3,6345$ ;  $p\leq 0,05$ ), lo cual pudiera deberse más a la dificultad de las decisiones que se toman que a la cantidad de trabajo, llegando a crear conflicto entre las responsabilidades y las obligaciones que representan el puesto. Ejemplo de lo anterior son las negociaciones sindicales, las fechas límites para la generación de estrategias financieras y de mercado, la presencia de competencia desleal nacional e internacional, así como las dificultades que emanan de las relaciones personales cotidianas, además de la presencia de celos profesionales,

**Tabla 2.** Descriptivos y diferencia de medias

VARIABLE	ESCALA		Mercado y Salgado, 2006 (n1=41)		Williams y Cooper, 1998 (n2=4946)		tcalculada (4985 gl)
	Mínimo	Máximo	Media	D.E.	Media	D.E.	
1. Carga de trabajo	6	36	20,79	5,22	17,30	6,13	36345
2. Relaciones personales	8	48	29,44	8,75	25,84	7,34	31223
3. Reconocimiento	4	24	14,37	3,95	12,92	4,56	20297
4. Clima organizacional	4	24	13,05	3,86	13,45	3,74	-0,68
5. Responsabilidad personal	4	24	14,17	4,68	12,17	3,52	36120
6. Rol gerencial	4	24	12,48	4,10	9,16	3,97	53313
7. Demandas casa - trabajo	6	36	17,47	5,81	13,58	5,64	44197
8. Satisfacción hacia el trabajo	6	36	28,18	4,16	22,60	5,39	66123
9. Satisfacción organizacional	6	36	23,69	4,69	19,34	4,65	59649
10. Seguridad organizacional	5	30	18,85	4,27	16,08	3,96	44576
11. Compromiso organizacional	5	30	23,45	3,80	18,80	3,81	77828
12. Salud mental	5	30	22,34	4,11	20,41	5,35	23042
13. Resiliencia	4	24	19,83	2,47	17,47	3,63	41547
14. Bienestar físico	3	18	15,04	3,03	14,81	3,08	0,48
15. Nivel de energía	4	24	17,02	3,52	14,67	4,49	33427
16. Empuje (obtención de resultados)	4	24	20,02	2,56	15,48	3,13	92617
17. Paciencia / Impaciencia	5	30	20,69	4,26	18,49	3,44	40695
18. Grado de control	5	30	20,10	3,51	11,70	2,20	241980
19. Enfoque en el problema	6	36	27,80	4,56	16,99	3,26	210643
20. Soporte social	3	18	9,58	2,83	10,66	2,96	-23275

**Fuente:** Elaboración propia

robo hormiga<sup>1</sup> y ausentismo, entre otros.

Las **relaciones personales** deben entenderse como qué tan bien se lle-

va uno con quien vive una estrecha relación de trabajo. Para el ejecutivo que busca cumplir con los objetivos personales y organizacionales, es

<sup>1</sup> Por robo hormiga puede entenderse la sustracción de bienes o productos que varios empleados cometen, en pequeñas dosis y con alta frecuencia, llegando a representar pérdidas considerables para la empresa.

vital mantener relaciones sanas. Sin embargo, el resultado obtenido ( $x=29,44$ ) refleja que a los ejecutivos les genera más estrés que al promedio ( $x=25,84$ ) ( $t=3,1223$ ;  $p\leq 0,05$ ) el manejo de estas relaciones. Una estrategia que utilizan hacia sus pares o mandos medios, es la aplicación de altas dosis de indiferencia ante el incumplimiento o desacuerdo, lo que produce mayor estrés en toda la organización y altera la atmósfera de trabajo; además, descargan su presión en el trato con personas ajenas o no involucradas en el problema. Como manifestación de su posición jerárquica, el ejecutivo da órdenes, oye resultados, pero no acostumbra escuchar el punto de vista de los demás, lo cual está alejado del enfoque del Desarrollo Humano Organizacional.

A los ejecutivos les genera presión la necesidad de **reconocimiento** ( $x=14,36$ ), misma que se vincula al progreso potencial de su carrera. Su búsqueda va más allá de lo económico, pues cuando ya se tiene solucionado este aspecto (altos ingresos), su ambición se traduce en el reconocimiento por su éxito hacia el exterior, dándole mayor posicionamiento, mayor poder, más imagen. Tal situación está vinculada tanto al tiempo dedicado a la empresa o al sector, como al fomento de actividades sociales, deportivas y culturales en beneficio de la sociedad, por lo que las insignias conquistadas no provienen necesariamente de la propia empresa, sino de prestigiadas asociaciones empresariales, fundaciones o autoridades gubernamentales.

Resulta interesante señalar que el **clima organizacional**, es decir, la atmósfera o sensación dentro del

lugar del trabajo, les preocupa igual a los directivos ( $x=13,05$ ) que a los demás ( $x=13,45$ ), afirmación que se sustenta al no encontrar diferencia estadísticamente significativa entre ambas muestras. Parece de cuidado que así sea, ya que es en los ejecutivos en quienes recae mayor responsabilidad de mantener un ambiente propicio para la creatividad, el aprendizaje, la productividad y, en general, la calidad de vida en el trabajo. Toro (2000) y Mercado (2002) confirman, mediante estudios realizados sobre clima organizacional tanto en grandes empresas manufactureras como en hospitales y escuelas, que la dimensión que arroja puntajes menos favorables es el apoyo del jefe. Parece que esto ayuda a confirmar lo sabido en cuanto al poco interés que los directivos demuestran hacia el clima organizacional.

Al aceptar la **responsabilidad personal** por las acciones y decisiones de uno mismo, los ejecutivos perciben más presión ( $x=14,17$ ) que los empleados ( $x=12,17$ ) ( $t=3,6120$ ;  $p\leq 0,05$ ), lo cual puede expresarse mediante la necesidad de enfrentar riesgos, lidiar con situaciones ambiguas o delicadas, tomar decisiones importantes con información limitada, o bien, las implicaciones que pueden tener los errores cometidos y que por no reconocerlos se siguen destinando recursos, tanto humanos como materiales y financieros.

Como era de suponerse, el estrés que genera el **rol gerencial** es mayor en los ejecutivos ( $x=12,48$ ) que en los empleados ( $x=9,16$ ) ( $t=5,3313$ ;  $p\leq 0,05$ ). Esto es, estar al frente de la empresa y dirigir a los otros, lo que se convierte en una fuente de estrés

que implica responder por el trabajo de uno mismo y de los demás, o en ocasiones tener que adoptar un rol negativo o hasta poco ético. Sin embargo, este rol gerencial disminuye el estrés cuando realizan viajes de trabajo, cuando están rodeados de personal competente o cuando son vistos como “el jefe”. Parecería que esto último es un manifiesto gesto de cierta superioridad.

Las **demandas casa-trabajo** generan más presión a los ejecutivos ( $x=17,47$ ) que al resto del personal ( $x=13,58$ ) ( $t=4,4197$ ;  $p\leq 0,05$ ), confirmando con ello la dificultad que tienen para desconectarse de las presiones del trabajo cuando llegan a casa, pero también a la inversa. En este sentido, la ausencia de estabilidad familiar y/o la alta dependencia social representa una seria fuente de estrés.

### 3.2.2. Manifestaciones del estrés

Al reconocer que la presencia del estrés es capaz de afectar drásticamente al ser y al hacer personal, de la organización y de la comunidad (Canals, 2000), es menester constatarlo mediante las manifestaciones que dicha presión representa para los ejecutivos.

Los ejecutivos perciben mayor **satisfacción hacia el trabajo** ( $x=28,18$ ) que el promedio ( $x=22,60$ ) ( $t=6,6123$ ;  $p\leq 0,05$ ); esto es, se sienten más satisfechos en relación con el tipo de trabajo en términos de tareas y funciones, manifestándolo a través del grado de motivación, las oportunidades de desarrollo personal dentro y fuera de la empresa, así como la manera en que disfrutan su rol.

Muy ligado a lo anterior está la **satisfacción organizacional**, entendida como qué tan satisfechos se encuentran los ejecutivos en cuanto a la estructura organizacional y el modo de trabajar en ella. Como era de esperarse, puesto que son ellos quienes determinan estos importantes factores, su nivel de satisfacción es considerable ( $x=23,69$ ). En otras palabras, están satisfechos con el diseño organizacional, el clima psicológico que generan en la empresa, el estilo de supervisión y la forma en que resuelven los conflictos. Sin embargo, al buscar la sumisión de sus colaboradores, corren el riesgo de generar barreras de comunicación y resistencia al cambio, aunque muchas veces tampoco parece generarles preocupación alguna.

Es notorio que el grado en que se sienten seguros (**seguridad organizacional**) acerca de la estabilidad de la empresa, no es todo lo que podría suponerse ( $x=18,85$ ). Una posible fuente de inseguridad radica en aspectos externos como la apertura comercial, la política fiscal, la violencia y la corrupción del país. Desde lo interno, preocupa a los dueños de empresas familiares el proceso de sucesión, del cual llega a depender el futuro de su trabajo, el patrimonio familiar y la sobrevivencia de la propia empresa; por ejemplo, debido a la inexistencia de un protocolo familiar, entendido como “un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa..., el cual es preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares” (Lozano 2000, p. 56).

Los ejecutivos están más comprometidos (**compromiso organizacional**)

( $x=23,45$ ) que el resto del personal ( $x=18,80$ ) ( $t=7,7828$ ;  $p\leq 0,05$ ), entendiéndose por ello la entrega plena hacia la organización. Sin embargo, cuando no ejercen una delegación de autoridad y tareas, o cuando perciben que su presencia es indispensable y que todo debe pasar por su escritorio, llegan a convertirse en fanáticos y compulsivos del trabajo, hasta el extremo de disfrutar más el trabajo que la vida; están enamorados de su trabajo y del poder que les representa, más que de la vida misma, lo cual los aleja cada vez más de un sano desarrollo humano individual y organizacional.

Acompañado de lo anterior y como reflejo de su **salud mental**, el ejecutivo se percibe contento, satisfecho y complacido ( $x=22,34$ ). Prácticamente nunca se siente desubicado, ni enfrenta la sensación de desconfianza o pánico para salir adelante. Le parece difícil que un evento escape a su control o que sean tantas las cosas que debe atender que pueda llegar a estallar. La pregunta que se hace es: ¿qué o quiénes están fallando?; difícilmente se pregunta: ¿en qué estoy fallando?

La **resiliencia** que presentan los ejecutivos, es decir, su habilidad para recuperar fuerzas o reaccionar ante derrotas o problemas, es alta ( $x=19,83$ ), representada por una gran reserva de energía, así como seguridad y capacidad para identificar y resolver de manera eficiente problemas de trabajo (habilidad de negociación), además de un espíritu positivo orientado a vencer dificultades. Al respecto, Atehortúa (2002) considera a la resiliencia como una competencia caracterizada por siete factores: introspección, independencia, rela-

ción, iniciativa, humor, creatividad y moralidad, todos indispensables en cualquier ser humano, pero más en el ejecutivo que además de ser responsable de su actuar, también lo es de la permanencia, crecimiento y éxito de la empresa.

En lo que respecta al **bienestar físico**, los ejecutivos presentan ligeramente mejores condiciones ( $x=15,04$ ) que los demás ( $x=14,81$ ) ( $t=0,4762$ ,  $p\leq 0,05$ ), las cuales se traducen en que no es frecuente que tengan dificultad para respirar, que les falte el aliento o que tengan mareos; tampoco es común que se les presente algún temblor muscular (tic en el ojo), aunque algunas veces sí tienen sensación de punzadas en el cuerpo.

Para cerrar esta sección se hace referencia al **nivel de energía**, es decir, a la cantidad de vitalidad que alguien tiene antes de sentirse cansado y acabado. Al respecto, los ejecutivos presentan un nivel de energía aceptable ( $x=17,02$ ), aunque no por ello satisfactorio. Manifiestan que algunas veces se sienten cansados, lo cual no incluye el no querer levantarse por la mañana, el que perciban que les faltan fuerzas o que tengan dificultad para dormir. El ejecutivo puede llegar a una baja de energía cuando hay abuso físico. Por ejemplo, después de trabajar entre 10 y 12 horas diarias, asistir a frecuentes y prolongadas reuniones sociales donde parece obligatorio el consumo de alcohol y tabaco.

### 3.2.3. Estrategias de afrontamiento

Como lo señala Quitmann (1989), la lucha por la vida consiste en superar dificultades, alcanzar metas

y perseguir aspiraciones, lo que en ocasiones hace inevitable que se esté bajo presión interna (estrés), siendo importante identificar los mecanismos moderadores con que se cuenta. Esto es, las características personales (o diferencias individuales) determinan la respuesta que puede darse a las demandas del ambiente.

Cuando se utiliza la **obtención de resultados** como estrategia de afrontamiento, es porque el ejecutivo toma decisiones oportunas para evitar que un problema secundario rebase al problema principal; no deja que el trabajo lo arrolle ( $x=20,02$ ).

En cuanto a su ritmo de vida y su habilidad para salir adelante con cuestiones urgentes (**paciencia/impaciencia**), los ejecutivos manifiestan mayor puntaje ( $x=20,69$ ) que el promedio ( $x=18,49$ ) ( $t=4,0695$ ,  $p\leq 0,05$ ), traducido en que se molestan cuando las cosas no suceden con rapidez, cuando deben hacer largas filas de espera, cuando no pueden terminar a tiempo o cuando esperan a otras personas.

Por el hecho de que la estructura organizacional conlleva poder para las altas posiciones directivas, el **grado de control** sobre las personas y los eventos es mayor ( $x=20,10$ ) al de los demás ( $x=11,70$ ) ( $t=24,1980$ ;  $p\leq 0,05$ ). Ejemplos de mecanismos de control son la evaluación del desempeño del personal y la organización de la agenda de trabajo. Entonces, en la medida en que el ejecutivo identifique su grado de control, tanto interno como externo, estará utilizando un moderador para regular su nivel de estrés.

Los ejecutivos reaccionan al estrés enfocándose a **resolver problemas**,

haciendo planeación y administrando su tiempo ( $x=27,80$ ). Buscan respuestas desde lo objetivo sin que prevalezca lo emocional, utilizan una atención selectiva para detectar aquellos problemas que parecen merecer su tiempo y esfuerzo, lo que equivale a establecer prioridades y delegar tareas, sin hacer de lado el *no actuar hasta haber analizado la situación*.

Finalmente, la ayuda que el ejecutivo busca para discutir problemas o situaciones con otras personas (**sopORTE social**), es moderada y prácticamente igual ( $x=9,38$ ) que al promedio ( $x=10,66$ ), lo que hace suponer una autosuficiencia mal entendida, ya que no es mucho lo que hablan con amigos, ni buscan este tipo de apoyo social y por lo tanto tampoco comparten sus preocupaciones con cualquier persona. Una posible explicación de ello es el grado de confidencialidad con que se manejan los asuntos de la empresa, ya sea en cuanto a la ocupación de mercado, inversiones y liquidez, o bien aspectos laborales vinculados a despidos, nuevas contrataciones y negociaciones sindicales, entre otros.

### 3.3. Correlación entre las variables en estudio

La importancia de identificar las relaciones entre variables (ver Tabla 3), consiste en sustentar predicciones incipientes que ayuden a construir propuestas de manejo del estrés con enfoque de Desarrollo Humano Organizacional.

La relación entre las diferentes **fuentes de presión**, al igual que lo detectado por Williams y Cooper (1998), es positiva y moderadamente

**Tabla 3. Correlación Pearson entre variables (n=41)**

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1. Carga de trabajo	1																			
2. Relaciones personales	0,63**	1																		
3. Reconocimiento	0,44**	0,59**	1																	
4. Clima organizacional	0,46**	0,56**	0,45**	1																
5. Responsabilidad personal	0,36**	0,50**	0,59**	0,49**	1															
6. Rol gerencial	0,56**	0,36**	0,41**	0,46**	0,60**	1														
7. Demandas casa-trabajo	0,67**	0,70**	0,63**	0,67**	0,60**	0,52**	1													
8. Satisfacción hacia el trabajo	0,09	-0,17	-0,27	-0,18	-0,07	0,11	0,03	1												
9. Satisfacción organizacional	-0,18	-0,34	-0,33	0,46**	0,02	0,08	-0,18	0,68**	1											
10. Seguridad organizacional	-0,19	-0,32	-0,13	-0,33*	-0,05	0,01	-0,05	0,55**	0,63**	1										
11. Compromiso organizacional	-0,01	-0,19	-0,12	-0,26	-0,07	0,05	-0,08	0,72**	0,68**	0,48**	1									
12. Salud mental	0,05	-0,19	-0,30	-0,34*	-0,33*	-0,11	-0,30	0,17	0,17	0,21	0,24	1								
13. Resiliencia	0,03	-0,11	0,00	-0,22	-0,11	-0,04	-0,04	0,19	0,15	0,15	0,42**	0,42**	1							
14. Bienestar físico	-0,20	-0,05	-0,18	-0,21	-0,04	-0,02	-0,08	0,24	0,07	0,11	0,09	0,12	-0,06	1						
15. Nivel de energía	-0,13	0,09	-0,08	0,00	0,10	0,08	0,20	0,23	-0,04	0,16	0,12	0,10	0,15	0,70**	1					
16. Empuje (obtención de resultados)	-0,89	-0,22	-0,04	-0,15	-0,24	-0,32*	-0,16	0,09	-0,04	0,07	0,15	-0,07	0,18	-0,06	0,02	1				
17. Paciencia/Impaciencia	-0,80	0,25	0,13	0,25	-0,04	0,01	0,14	-0,09	-0,19	-0,14	-0,05	-0,49**	0,05	-0,35*	-0,19	0,24	1			
18. Grado de control	0,07	-0,23	0,45**	-0,10	-0,36*	-0,08	-0,13	0,38*	0,34	0,27	0,20	0,28	0,07	-0,04	-0,13	0,18	0,03	1		
19. Enfoque en el problema	0,13	-0,05	0,01	-0,33*	0,70	-0,12	0,02	0,13	0,30	0,04	0,38*	0,18	0,59**	-0,25	0,16	0,27	-0,10	-0,06	1	
20. Soporte social	-0,03	-0,19	0,09	0,08	0,18	-0,08	0,09	-0,01	0,08	-0,07	0,17	0,03	0,09	-0,04	0,16	0,19	-0,13	-0,19	0,32*	1

\*p<0,05, \*\*p<0,10

Fuente: Elaboración propia

alta. Cuando está presente la carga de trabajo, se hace más complicado desconectarse de éste al llegar a casa ( $r=0,67$ ;  $p\leq 0,10$ ), se tensan las relaciones personales ( $r=0,63$ ;  $p\leq 0,10$ ) y se acentúa la presión que reviste el rol gerencial ( $r=0,56$ ;  $p\leq 0,10$ ). Aunque de manera moderada, la carga de trabajo del jefe llega a afectar el clima organizacional ( $r=0,46$ ;  $p\leq 0,10$ ), su nivel de reconocimiento ( $r=0,44$ ;  $p\leq 0,10$ ) y su grado de responsabilidad ( $r=0,36$ ;  $p\leq 0,10$ ).

Cuando se estudia el estrés desde el Desarrollo Humano Organizacional, las relaciones personales recobran importancia (Canals, 2000). Prueba de ello es que, si se considera que éstas son una fuente de presión, afectan seriamente el equilibrio que el ejecutivo pueda mantener entre su trabajo y su casa ( $r=0,70$ ;  $p\leq 0,10$ ), la búsqueda del reconocimiento ( $r=0,59$ ;  $p\leq 0,10$ ) y el clima organizacional ( $r=0,56$ ;  $p\leq 0,10$ ), sobre todo si se tiene que éste es una construcción social que realizan, tanto directivos como colaboradores (Toro, 2000).

Como ya se dijo, la búsqueda del reconocimiento es una fuente de estrés para el ejecutivo, a tal grado que puede llegar a alterar su equilibrio casa/trabajo ( $r=0,63$ ;  $p\leq 0,10$ ) y su sentido de responsabilidad ( $r=0,59$ ;  $p\leq 0,10$ ). Cuando el clima organizacional está alterado y se convierte en una fuente de estrés, también complica el equilibrio entre la casa y el trabajo ( $r=0,67$ ;  $p\leq 0,10$ ). Convertirse la responsabilidad personal en una fuente de estrés se manifiesta en el rol gerencial ( $r=0,60$ ;  $p\leq 0,10$ ) y en el binomio casa-trabajo ( $r=0,60$ ;  $p\leq 0,10$ ).

En cuanto a las **manifestaciones del estrés**, aunque Williams y Co-

oper (1998) reportan correlaciones significativas ( $p\leq 0,05$ ) entre las variables que integran este bloque, en esta muestra de 41 ejecutivos se identificaron algunas correlaciones solamente. Entre las manifestaciones del estrés organizacional, se detectó que la satisfacción hacia el trabajo se vincula con la satisfacción ( $r=0,68$ ;  $p\leq 0,10$ ), la seguridad ( $r=0,55$ ;  $p\leq 0,10$ ) y el compromiso organizacionales ( $r=0,72$ ;  $p\leq 0,10$ ); por su parte la satisfacción organizacional se relaciona con el compromiso organizacional ( $r=0,68$ ;  $p\leq 0,10$ ) y con la seguridad laboral ( $r=0,63$ ;  $p\leq 0,10$ ). En cuanto a las manifestaciones del estrés individual, destaca la relación de la resiliencia con el compromiso organizacional ( $r=0,42$ ;  $p\leq 0,10$ ) y la salud mental ( $r=0,42$ ;  $p\leq 0,10$ ). Así también y como era de esperarse, existe una alta relación positiva entre el bienestar físico y el nivel de energía ( $r=0,70$ ;  $p\leq 0,10$ ).

Los resultados al correlacionar las variables de los factores moderadores o las **estrategias de afrontamiento del estrés**, no se asemejan a lo reportado por Williams y Cooper (1998), ya que sólo se detectó un moderado vínculo entre enfocarse al problema y el soporte social ( $r=0,32$ ;  $p\leq 0,10$ ). En otras palabras, parece que estas estrategias de afrontamiento actúan de manera independiente.

Finalmente, mientras que Williams y Cooper (1998) obtuvieron correlaciones significativas (aunque bajas) en el 96% de los casos, al relacionar las variables del bloque manifestaciones del estrés (niveles organizacional e individual) con las de los bloques fuentes de presión



y estrategias de afrontamiento, en la presente investigación sucede prácticamente a la inversa: sólo el 9,4% de las posibles relaciones son estadísticamente significativas. Éstas son: satisfacción organizacional ( $r=-0,46$ ;  $p\leq 0,10$ ), seguridad organizacional ( $r=-0,33$ ;  $p\leq 0,05$ ) y salud mental ( $r=-0,34$ ;  $p\leq 0,05$ ) con clima organizacional; compromiso organizacional con enfoque en el problema ( $r=0,38$ ;  $p\leq 0,10$ ); salud mental con responsabilidad personal ( $r=-0,33$ ;  $p\leq 0,05$ ); satisfacción hacia el trabajo con grado de control ( $r=0,38$ ;  $p\leq 0,05$ ); salud mental con paciencia/impaciencia ( $r=-0,49$ ;  $p\leq 0,10$ ); resiliencia con enfoque en el problema ( $r=0,59$ ;  $p\leq 0,10$ ); y, bienestar físico con paciencia/impaciencia ( $r=-0,35$ ;  $p\leq 0,05$ ).

#### **4. ESBOZO DE UNA PROPUESTA DESDE EL DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL PARA ENFRENTAR EL ESTRÉS EN EL TRABAJO**

Este apartado se construye a partir de los resultados obtenidos (descriptivos y correlaciones) con la referida muestra de ejecutivos mexicanos de grandes y medianas empresas.

Las organizaciones claman por ejecutivos que funcionen bien, es decir, que tengan capacidad de expresarse, sean competentes, y sobre todo, conscientes de cualquier debilidad personal. Aunque los cambios internos y externos en la organización pueden generar estrés, una de las principales características del ser humano reside en su capacidad para mantener la estabilidad de su ambiente interno, condición indispensable para la vida y el *desarrollo humano*, entendido como “la salud

en todas sus manifestaciones, la promoción del autoconocimiento, la autodeterminación y la autoestima, así como el fomento de las relaciones personales satisfactorias” (Lafarga, 2003).

Las estrategias para hacer frente al estrés en el trabajo con enfoque de desarrollo humano, requieren el involucramiento activo de todos los vinculados a la organización, reconociendo que en muchos casos no llegan a estar claramente delimitadas las fronteras de ésta. Así, los actores participantes van desde dueños y accionistas, ejecutivos y empleados, clientes y proveedores, hasta familiares, amigos y la sociedad en su conjunto. Sin embargo, el ejecutivo es quien puede surgir como agente catalizador en la aceptación e implementación de un programa de desarrollo humano organizacional.

Cualquier programa y proyecto que busque la introyección del Desarrollo Humano Organizacional en ejecutivos y empresas, debe reconocer las relaciones humanas y el vínculo vida-trabajo, lo cual se reflejaría en un mejor clima organizacional. Así, para generar un plan de este tipo, debe partirse de definir claramente quién o quiénes participarán en el programa; asignar un responsable del programa, señalando funciones y periodos; designar el lugar para llevar a cabo la capacitación; evaluar permanentemente el programa, sin olvidar que el reto es convencer a los demás de los beneficios para los cuales fue creado.

#### **5. CONCLUSIONES**

Se acepta la primera hipótesis: los ejecutivos mexicanos enfrentan altos niveles de presión, manifestados a

través de la carga de trabajo, manejo de relaciones personales, necesidad de reconocimiento, responsabilidad, rol gerencial y demandas casa-trabajo. Manifiestan su estrés positivamente a través de la satisfacción laboral y organizacional, la seguridad en la empresa, el compromiso organizacional, la salud mental y la resiliencia, así como su bienestar físico y su nivel de energía. Utilizan como estrategias de afrontamiento el empuje (obtención de resultados), la paciencia/impaciencia, el grado de control y el enfoque en el problema.

En cuanto a la segunda hipótesis, se confirmaron diferencias de medias entre los ejecutivos mexicanos y los empleados ingleses en casi todas las variables, a excepción de dos, confirmándose que para el ejecutivo no representa una presión el clima organizacional y que el soporte social no es utilizado para enfrentar el estrés.

Finalmente, las relaciones estadísticamente significativas (hipótesis 3) permiten confirmar que si bien el estrés afecta en lo individual, la manera en que debe manejarse también tiene que ver con lo organizacional. En la medida en que el ejecutivo ataca sus fuentes de presión, procure un ambiente sano (clima organizacional), dándole importancia a las personas, se estaría acercando al referido enfoque de desarrollo humano organizacional.

Este estudio indica que para futuras investigaciones sobre el tema, es necesario partir de una muestra probabilística que permita el cálculo de un análisis confirmatorio del instrumento del Índice de Presión en el Trabajo, el cual, sostienen sus autores, libera las barreras culturales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldwin, C. M. (1994). Vulnerability and Resilience to Combat Exposure: Can Stress Have Lifelong Effects?. *Psychology and Aging*, 9 (1), 33-40.
- Aron, A. y Aron, E. (2001). *Estadística para psicología* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Atehortúa, M. (2002). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 82, 47-55. Disponible en: <http://dSPACE.icesi.edu.co/dSPACE/bitstream/item/279/1/matehortuaresiliencia.pdf>.
- Bensimon, E., Polkinghorne, D., Bauman, G. y Vallejo, E. (2004). Doing Research that Makes a Difference. *The Journal of Higher Education*, 75 (1), 104-126.
- Bittel, L. y Ramsey, J. (1988). *Enciclopedia del Management: Organización y Administración de Empresas*. Madrid, España: Centrum, D.L.
- Canals, S. (2000). *Estrés y Calidad de Vida Laboral*. Santiago, Chile: Universidad de Chile y Universidad Padre Hurtado, Centro de Desarrollo Infante Juvenil (Ceril).
- Chait, B. y Gareis, K. (2000). Redyced-hours employment: The relationship between difficulty of trade-offs and quality of life. *Work and Occupations*, 27 (2), 168-187.
- Cooper, C. (2001). *Managerial, occupational and organizational stress research*. Hampshire, United Kingdom: Ashgate.
- Davis, D. (2000). *Investigación en Administración para la toma de decisiones* (5ª ed.). México: Thomson Editores.

- Dohrenwend, B. S. (1973). Social status and responsibility for stressful life events. En C. Spielberger y S. Irwin (Eds.), *Stress and Anxiety* (pp. 25-41). Washington, DC: Hemisphere Publishing Corporation.
- González, M.A. (2001). *El enfoque centrado en la persona. Aplicaciones a la educación*. México: Trillas.
- Grimaldi, N. (2000). *El trabajo. Comunicación y excomunicación*. Navarra, España: EUNSA (Ediciones Universidad de Navarra, S.A.).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hendrix, W., Ovalle, N. y Troxler, G. (1985). Behavioral and physiological consequences of stress and its antecedent factor. *Journal of Applied Psychology*, 70 (1), 188-201.
- Lafarga, J. (2003, septiembre). El Desarrollo Humano. En Universidad Iberoamericana (organizadores), Simposium Internacional de Desarrollo Humano. Santa Fe, México.
- Lazarus, R. y Folkman, S. (1986) *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona, España: Martínez Roca.
- Levey, J. (1992). *Calidad mental para ejecutivos*. México: PROMESA
- Li, E. y Shani, A. (1991). Stress Dynamics of Information Systems Managers: A Contingency Model. *Journal of Management Information Systems*, 7 (4), 100-130.
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 74, 49-67. Disponible en: [http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/235/1/mlozano protoem-familiar.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/235/1/mlozanoprotoem-familiar.pdf).
- Mercado, P. (2002). *El compromiso hacia la organización en instituciones de salud de atención a la población abierta*. Tesis Doctoral no publicada, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1993). *Mega Tendencias 2000*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Newton, T.J. (1989). Occupational stress and coping with stress: A critique. *Human Relations*, 42, 441-461.
- Odrizola, C. (2000). *La psicología humanista*. Asociación de Psicoterapia y Crecimiento Personal. España: Centros de Psicoterapia ITACA y JAREIN de San Sebastián y Centro de Psicología Humanista de Málaga. Disponible en [www.ciberpsique.com/modules](http://www.ciberpsique.com/modules).
- Papalia, D., Olds, S. y Feldman, R. (2001). *Desarrollo humano* (8ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1997). *Ventaja competitiva a través de la gente*. México, D.F.: CECSA.
- Plasencia, M. (1994). *El estudio como proceso cognoscitivo y crecimiento humano*. México, D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Poelmans, S. (2002). El estrés, es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea. *Actualidad Empresarial*. Recuperado en Septiembre, 2007, de <http://inspeccionumvil6.iespana.es/inde4570.htm>
- Quitman, H. (1989). *Psicología Humanista*. Barcelona, España: Herder.
- Rodríguez, R., Roque, Y. y Molerio, O. (2002). Estrés laboral, consideraciones sobre sus características y

- formas de afrontamiento. *Psicología Científica.com*. Recuperado en octubre, 2005, de: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-83-1-estres-laboral-consideraciones-sobre-sus-caracteristicas-y-f.html>
- Rogers, R. (1980). *El poder de la persona*. México, D.F.: Manual Moderno.
- Salas, E., Driskell, J. y Hughes, S. (1996). Introduction: The study of stress and Human Performance. En J. Driskell y E. Salas (Eds.), *Stress and human performance* (Chap. 1). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sotillo, R. (2000). *Empresas Humanistas Hoy*. Disponible en: <http://www.capitaleemocional.com/autor/Rsotillo/humanista.htm>
- Tetrick, L., Slack, K. y Sinclair, R. (2000). A comparison of the stress-strain process for business owners and nonowners: differences in job demands, emotional exhaustion, satisfaction, and social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (4), 464-476.
- Toro, F. (2000). *El Clima organizacional en empresas colombianas*. Colombia: Cincel Editorial.
- Williams, S. y Cooper, L. (1998). Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 306-321.
- Williams, S. y Cooper, L. (2002) *Managing Workplace Stress*. Great Britain: John Wiley and Sons, Ltd. ☼

# DIMENSIONALIDAD DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PERCIBIDA Y SUS EFECTOS SOBRE LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL MODELO DE CARROLL

ALEJANDRO ALVARADO HERRERA

Doctor en Marketing por la Universitat de València, España y DEA por la misma Universidad. MSc. Administración con Especialidad en Mercadotecnia por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México. Ingeniero en Construcción por el Instituto Tecnológico de la Construcción, México. Profesor-investigador de tiempo completo en la Universidad de Quintana Roo, campus Cozumel, México. Miembro de la American Marketing Association, de la Academy of Marketing Science y del Consejo Quintanarroense de Ciencia y Tecnología.  
aah@uqroo.mx, alhe@alumni.uv.es

MARÍA WALESSKA SCHLESINGER DÍAZ

DEA y Candidata a Doctora en Marketing por la Universitat de València, España. MSc. Licenciada en Administración y Magíster en Gerencia de Empresas. Profesora-investigadora en la Universidad del Zulia (LUZ) y adscrita al Centro de Estudios de la Empresa de la Fac. de Ccs. Económicas y Sociales de LUZ. Acreditada en el Programa de Promoción al Investigador (PPI Nivel I:6267) del Fonacit Venezuela.  
waleskas@cantv.net

Fecha de recepción: 03-05-2008

Fecha de corrección: 08-07-2008

Fecha de aceptación: 12-09-2008

## RESUMEN

La literatura de marketing sugiere que las acciones y programas de responsabilidad social empresarial podrían mejorar la imagen y la reputación de las empresas ante los ojos de sus consumidores y ser una importante fuente de ventaja competitiva para las mismas. Sin embargo, poco se sabe acerca las percepciones de estos *stakeholders* al respecto y sobre sus efectos en dichas variables. Para conocerlos, se llevó a cabo una revisión de la literatura, en donde se planteo un modelo teórico de relaciones estructurales el cual es contrastado empíricamente a través del análisis de su estructura de covarianzas. Para tal objetivo, se utiliza una

muestra de 358 consumidores jóvenes de telefonía celular de la ciudad de Valencia, España. Los resultados indican que cada una de las dimensiones estudiadas de la responsabilidad social influyen significativa y directamente sobre la imagen de la marca, e indirectamente sobre la reputación. Tras la discusión, se plantean las conclusiones, las implicaciones académicas y profesionales, las limitaciones de la investigación y se proponen nuevas líneas de investigación futuras.

## PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social corporativa, imagen de marca, reputación, percepciones, comportamiento del

consumidor, sistemas de ecuaciones estructurales.

**Clasificación JEL:** M31, M39

**ABSTRACT**

***Dimensionality of perceived business social responsibility and its effects on firm's image and reputation: a Carroll's model based approach***

Marketing literature suggests that consumer perceptions of corporate social responsibility's actions and programs could improve the image and the reputation of the firms. However, little is known about the issue. Hence to find it out, drawing from recent theoretical and empirical research, a structural relationship theoretical model was developed and subsequently empirically tested. The

test was done in a mobile phone services consumption context through structural equations modeling using field survey collected data from 358 real young consumers from Valencia, Spain. Results indicate that the studied dimensions of corporate social responsibility do significantly and directly influence brand image, and that they also impacts on reputation but just in an indirect fashion. Results are discussed, and the conclusions include both academic and practitioners implications. Finally, research limitations and future research lines are presented.

**KEYWORDS**

Corporate social responsibility, brand image, reputation, perception, consumer behavior, structural equations modeling.

## INTRODUCCIÓN

La idea de que los esfuerzos que las empresas hagan en torno a su Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial (RSE) serán recompensados por los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004, Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006; Cervera, 2007; Fernández y Merino, 2005; Levy, 1999) gracias a la consecución de una mejor visibilidad, imagen (Ellen, Webb y Mohr, 2006; Endacott, 2004) y reputación (Cochran y Wood, 1984; Fombrun y Shanley, 1990), ha contribuido a que el número de compañías que fundamentan sus estrategias y acciones de negocios atendiendo a esa noción sea cada vez mayor (Comisión Europea, 2001; Lichtenstein, Drumwright y Braig, 2004; Fernández y Merino, 2005; Luo y Bhattacharya, 2006; Sen y Bhattacharya, 2001). Es por ello que no sorprende que en la actualidad, la RSE se halle profusamente incluida en las agendas profesional y académica de marketing y otras ciencias empresariales (Tixier, 2004; Smith, 2003).

Sin embargo, la atención de los investigadores de marketing sobre los antecedentes y las consecuencias de la RSE (Maignan y Ferrell, 2004) centrada en el comportamiento del consumidor, aún es escasa (Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen, 2005) y consecuentemente poco se sabe sobre el significado de la RSE para estos *stakeholders* y sus percepciones acerca de la misma (Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen, 2006; Bigné *et al.*, 2005; García de los Salmones, Herrero y Rodríguez del Bosque, 2005; Maignan y Ferrell, 2003; Sen y Bhattacharya, 2001; Swaen, Chumpi-

taz, Bigné y Andreu, 2003) y sobre la influencia que las dimensiones de la RSE tienen sobre la imagen (Ellen *et al.*, 2006; Endacott, 2004; McEnally y de Chernatony, 1999) y sobre la reputación de la empresa (David, Kline y Dai, 2005).

Si bien es cierto que algunas investigaciones han provisto valiosas evidencias empíricas de la influencia positiva que la RSE ejerce sobre algunas variables relativas al comportamiento del consumidor, tales como las actitudes hacia la empresa y sus marcas (Brown y Dacin, 1997; Creyer y Ross, 1997; Fombrun y Shanley, 1990; Sen y Bhattacharya, 2001; van Herpen, Pennings y Meulenberg, 2003), la evaluación general de la compañía (Lichtenstein *et al.*, 2004; Mohr y Webb, 2005), la identificación consumidor-empresa (Bhattacharya y Sen, 2003; Currás, 2007), y aun la imagen y la lealtad a la marca (García de los Salmones, Rodríguez del Bosque y San Martín, 2007), hasta donde se sabe, en ningún caso han sido estudiadas de forma simultánea las influencias de la RSE sobre la imagen de la marca y la reputación de la empresa, lo que constituye una brecha en el conocimiento.

Aunado a lo anterior, la mayor parte de los trabajos antes citados carece de datos referentes a la validez de las escalas de medición de la RSE empleadas en los mismos, lo que no resulta extraño considerando que, de los distintos esfuerzos realizados para el desarrollo de un instrumento de medición que permita capturar adecuadamente las dimensiones de la RSE (Bigné *et al.*, 2005; Brown y Dacin, 1997; David *et al.*, 2005; García de los Salmones *et al.*, 2005;

Lichtenstein *et al.*, 2004; Maignan, 2001; Sen y Bhattacharya, 2001; Zahra y LaTour, 1987), únicamente en uno de ellos la escala en desarrollo se sometió a un proceso de validación a través de análisis factorial confirmatorio (AFC) (García de los Salmones *et al.*, 2005). Más aún, los hallazgos de dicha investigación no confirman las dimensiones propuestas por uno de los modelos más aceptados y que ha sido usado por los investigadores durante los últimos tiempos para estos fines (García de los Salmones *et al.*, 2005; Lantos, 2001; Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003), a saber, el de Carroll (1979, 1991 y 1999).

En concreto, dos AFC de primero y segundo orden respectivamente, permitieron a García de los Salmones *et al.* (2005) descubrir que, en el contexto de servicios de telefonía celular en España, los consumidores solamente son capaces de percibir tres de las cuatro dimensiones propugnadas por Carroll y que no todas comparten una causa común, por lo que la relevancia del modelo en cuestión permanece en duda (Maignan y Ferrell, 2003) y la existencia de otra brecha en el conocimiento se hace evidente.

Es por todo lo anterior que se considera necesario profundizar en el conocimiento, tanto en las dimensiones percibidas de la RSE como en sus posibles influencias en la imagen de la marca y en la reputación de la empresa. De este modo, y pretendiendo contribuir a la literatura en los sentidos apuntados, la presente investigación tiene como objetivo general determinar la influencia que las dimensiones económica, ético-legal y

discrecional de la RSE tienen sobre la imagen de la marca y la reputación de la empresa.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se diseñó y ejecutó una investigación empírica de carácter cuantitativo basada en el uso de técnicas de análisis de estructuras de covarianzas de los datos provenientes de una muestra probabilística de 358 consumidores jóvenes de servicios de telefonía celular de la ciudad de Valencia, España. El desarrollo, los resultados y las principales conclusiones derivadas de dicha investigación se presentan a continuación.

## I. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS

En este apartado se presenta, de forma sucinta, la revisión de la literatura y se plantean las hipótesis de trabajo; en primera instancia se aborda la parte correspondiente a la RSE y posteriormente las correspondientes a la imagen de la marca y la reputación.

### 1.1. Responsabilidad social empresarial: naturaleza y dimensiones

Como cabría esperar, dada la diversidad de teorías, perspectivas teóricas y definiciones existentes sobre RSE (Alvarado, 2007), existen varios marcos referenciales útiles para explicar el concepto y sus dimensiones.

En efecto, entre los desarrollos académicos más destacables se hallan modelos tales como: el de las Asociaciones Corporativas (Brown y Dacin, 1997), los basados en la teoría del Desarrollo Sostenible (Gladwin, Kennelly y Krause, 1995; Panapanaan, Linnanen, Karvonen y Phan, 2003;



Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2006; Wheeler, Colbert y Freeman, 2003), el de Zahra y Latour (1987) y la pirámide de Carroll (1991 y 1999), entre otros; y si bien éstos coinciden, prácticamente en su totalidad, en señalar que la RSE es un constructo multidimensional, difieren entre ellos de forma importante, tanto en el número de dimensiones consideradas como en los propios factores que lo componen, dando como resultado que las aplicaciones desarrolladas en el ámbito profesional, como las identificadas en su oportunidad por Mercado y García (2007), resulten variopintas.

Dos corrientes académicas útiles para conocer las dimensiones componentes de la RSE fueron identificadas por Maignan (2001). Según sus postulados, por un lado está la aplicación de encuestas a directivos, gerentes y otros miembros de las empresas sobre la importancia que atribuyen a la adopción de ciertos comportamientos socialmente responsables (Banerjee, 2002; Berger, Cunningham y Drumwright, 2006; Eells y Walton, 1961; Eilbirt y Parket, 1973; Larson, 2001; McGuire, 1963; Quazi, 2003; Sethi, 1979), y por el otro, definir, y dimensionar el constructo RSE con base en argumentos normativos (Ackerman y Bauer, 1976; Carroll, 1979 y 1991; Davis, 1973; Swanson, 1995; Wood, 1991).

Un trabajo perteneciente a esta segunda corriente (Maignan, 2001) que ha contado con considerable aceptación y ha sido usado por los investigadores durante los últimos tiempos para este fin, es el desarrollado por Carroll en 1979 y revisado por él mismo en 1991 y 1999 (García

de los Salmones *et al.*, 2005; Lantos, 2001; Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003); algunos de los trabajos más significativos e influyentes en el estudio de la RSE basados en su modelo así lo constatan (Burton y Hegarty, 1999; Maignan, Ferrell y Hult, 1999; Swanson, 1995; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991).

De acuerdo con Carroll (1979, 1991 y 1999), la RSE puede ser definida como un concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo. Según dicho modelo, las dimensiones de la RSE son cuatro y dependen sucesivamente unas de otras. En primer término se halla la *dimensión económica*, que se refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades –como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia– mediante la producción y venta de bienes y servicios; después se encuentra la *dimensión legal*, entendida como las expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos económicos sujetándose al marco jurídico establecido; en tercer lugar está la *dimensión ética*, referida a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas; y finalmente viene la *dimensión discrecional o filantrópica*, relativa a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles (o actividades) que satisfagan las normas sociales.

Tal como expusieron en su momento Sethi (1979) y Maignan y Ferrell

(2003), a partir de este modelo es posible deducir que el común denominador de las dimensiones de la RSE es la congruencia entre las expectativas que la sociedad tiene sobre el comportamiento de los negocios y el accionar real o percibido de estos (Cervera, 2007). Sin embargo, sorprendentemente el modelo de Carroll “al igual que otros marcos de referencia menos establecidos [tales como las asociaciones corporativas de Brown y Dacin (1997)] no ha sido sometido al escrutinio de los actores sociales y de los consumidores” (Maignan y Ferrell, 2003, p. 56), y normalmente su estudio se ha basado en las definiciones dadas por los directivos (Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; Swaen *et al.*, 2003). De este modo, poco se sabe sobre el significado y las percepciones de la RSE por parte de los consumidores (Bigné *et al.*, 2005 y 2006; García de los Salmones *et al.*, 2005; Maignan y Ferrell, 2003; Swaen *et al.*, 2003), así como hasta qué punto dicho marco y sus dimensiones reflejan apropiadamente las percepciones de este grupo de *stakeholders*, por lo que la relevancia del trabajo de Carroll para la gestión permanece en duda (Maignan, 2001; Maignan y Ferrell, 2003).

Intentando responder a esta cuestión, Maignan (2001) y Maignan y Ferrell (2003) diseñaron una escala para medir las percepciones de los consumidores sobre la RSE; sin embargo, sus resultados dieron únicamente soporte parcial a las dimensiones de Carroll (1979 y 1999). Posteriormente, García de los Salmones *et al.* (2005) intentaron obtener las cuatro dimensiones establecidas por Carroll (1979) a partir del estudio de las percepciones de consumidores españoles de servicios

de telefonía celular, usando para ello los ítemes propuestos en la escala de Maignan (2001). Un AFC señaló a los investigadores que las dimensiones legal y ética constituyen un solo factor al que llamaron *dimensión ético-legal*, y un AFC de segundo orden les indicó que la dimensión económica no es una componente de la RSE desde la perspectiva del consumidor, lo cual contradice el modelo estudiado.

Esta situación ha conducido a que, en algunas investigaciones recientes (Currás, 2007; García de los Salmones *et al.*, 2005 y 2007), la dimensión económica de la RSE haya sido excluida al estudiar la influencia de las percepciones de los consumidores sobre las variables consecuentes que han abordado. Si bien esto resulta apropiado e incluso conveniente en algunos casos, la viabilidad económica es indisoluble de la RSE, ya que se trata de “algo que las empresas hacen por la sociedad también, aunque no lo veamos de este modo” (Carroll 1999, p. 284).

Así, en esta investigación se entiende que la RSE es el concepto que comprende las expectativas económicas, ético-legales y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo.

## 1.2. Imagen de la marca y reputación de la empresa

Tanto la imagen de la marca como la reputación de la empresa han sido ampliamente estudiadas en distintas disciplinas relacionadas con los negocios (Mahon, 2002). Aunque el concepto de reputación fue en algún tiempo concebido como sinónimo de imagen corporativa (Martineau, 1958; Bernays, 1977) y debido a esto

existe cierta confusión entre ambos conceptos (Brown, Dacin, Pratt y Whetten, 2006; Chun, 2006; Gotsi y Wilson, 2001; Mahon, 2002). Gotsi y Wilson (2001) distinguieron dos escuelas básicas de pensamiento en torno a la reputación: la escuela análoga y la escuela diferenciada. De acuerdo con sus postulados, en la primera se entiende que imagen y reputación son conceptos idénticos e intercambiables, mientras que en la segunda, imagen y reputación son considerados conceptos distintos aunque relacionados.

Esta investigación se enmarca claramente en la escuela diferenciada por ser la más contemporánea y la que cuenta con mayor respaldo en el marketing (Gotsi y Wilson, 2001), así, este trabajo concibe a la reputación del modo en que plantean Fombrun (1996) y Rindova (1997), como un esquema mental que sintetiza, organiza y simplifica las pistas ofrecidas por las múltiples imágenes proyectadas por la empresa y que provee un filtro interpretativo contextual y perceptual al consumidor, es decir, como una consecuencia de la imagen.

Por su parte, una imagen es un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma porque el observador influye notablemente en el resultado visual (Villafaña, 1996). Las imágenes de las empresas son elaboradas por la vía de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria (Costa, 2003). Dichas asociaciones mantienen una cierta estabilidad y son influenciadas por los cambios que se producen tanto en el entorno social como en las estrategias propias de la empresa o de la competencia (García de los Salmones, 2002).

Como se anticipó, la influencia de la RSE sobre la imagen y sobre la reputación ha sido teóricamente planteada en la literatura de marketing y en el caso de la reputación, empíricamente contrastada; pero en ningún caso, hasta donde se sabe, han sido estudiadas las influencias de cada una de las dimensiones de la RSE sobre cualquiera de estas variables consecuentes y menos aún de forma simultánea. La importancia de saber si dichas influencias existen en la praxis y de determinar, si ese es el caso, la magnitud de las mismas, se deriva de que dicho conocimiento permitiría dotar de soporte empírico la idea que la RSE es una importante fuente de ventajas competitivas para las empresas (Bravo, Fraj y Matute, 2006; Garriga y Melé, 2004; McWilliams, Siegel y Wright, 2006; Porter y Kramer, 2002).

De este modo, la relación –directa y positiva– entre RSE e imagen ha sido, en efecto, propuesta en la literatura (Lizcano y Nieto, 2006; Polonsky y Jevons, 2006; Webb y Mohr, 1998), en tanto que la relación –directa y positiva– entre RSE y reputación ha sido también propuesta en la literatura (Aqueveque, 2005; Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun, Gardberg y Barnett, 2000) pero además contrastada empíricamente hallando soporte parcial (Fombrun y Shanley, 1990).

Ahora bien, toda vez que no resulta lógico que una parte esencial de un concepto sea excluida al estudiar sus indicadores causales (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001), parece lógico pensar que si el concepto en cuestión (aquí RSE) teóricamente influye sobre otras variables (aquí imagen y reputación), también lo

haga cada una de las dimensiones que lo conforman (aquí económica, ético-legal y discrecional), por lo que considerando lo hasta ahora expuesto, parece prudente plantear para el caso de la telefonía celular, que:

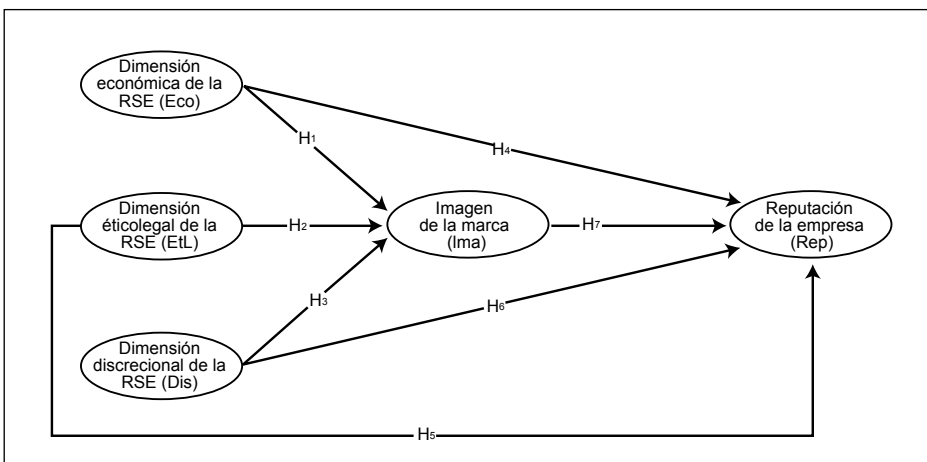
- H<sub>1</sub>. La dimensión económica de la RSE percibida por los consumidores de servicios de telefonía celular influye directa y positivamente en la imagen de la marca.
- H<sub>2</sub>. La dimensión ético-legal de la RSE percibida por los consumidores de servicios de telefonía celular influye directa y positivamente en la imagen de la marca.
- H<sub>3</sub>. La dimensión discrecional de la RSE percibida por los consumidores de servicios de telefonía celular influye directa y positivamente en la imagen de la marca.
- H<sub>4</sub>. La dimensión económica de la RSE percibida por los consumi-

dores de servicios de telefonía celular influye directa y positivamente en la reputación de la empresa.

- H<sub>5</sub>. La dimensión ético-legal de la RSE percibida por los consumidores de servicios de telefonía celular influye directa y positivamente en la reputación de la empresa.
- H<sub>6</sub>. La dimensión discrecional de la RSE percibida por los consumidores de servicios de telefonía celular influye directa y positivamente en la reputación de la empresa.
- H<sub>7</sub>. La imagen de la marca de los consumidores de servicios de telefonía celular influye directa y positivamente en la reputación de la empresa.

Con base en estas hipótesis, se presenta en el Gráfico 1 el modelo teórico planteado, el mismo que se contrastó empíricamente de acuerdo con la metodología presentada en el siguiente apartado.

**Gráfico 1. Modelo teórico planteado**



Fuente: Elaboración propia

## 2. METODOLOGÍA

Para abordar el estudio de las relaciones estructurales planteadas, llevar a cabo la contrastación de las hipótesis y cumplir el objetivo general, se empleó una muestra de usuarios universitarios de servicios de telefonía celular de la ciudad de Valencia, España.

Para tal efecto, se desarrolló un cuestionario *ad hoc*, aplicado en octubre de 2007 mediante entrevista personal a 420 jóvenes estudiantes de las universidades de Valencia (UV) y Politécnica de Valencia (UPV).

Siguiendo las recomendaciones de Churchill (2003) para conseguir una muestra representativa de la población estudiada y mantener simultáneamente un adecuado “equilibrio entre costo y precisión” (p. 486), la selección de la misma fue llevada a cabo en dos etapas con una lógica probabilística apoyada en las técnicas de estratificación proporcionada y sistemática, respectivamente, tomando como base poblacional los 82584 estudiantes matriculados en ambas instituciones para el ciclo 2006-2007 (INE, 2008), los cuales a su vez, constituían el 88,12% de la población total de estudiantes universitarios de la ciudad de Valencia matriculados en el ciclo escolar inmediato anterior (INE, 2007).

De este modo, y tomando en cuenta la proporción de estudiantes pertenecientes a cada una de las universidades seleccionadas, en la primera etapa se aplicaron 180 cuestionarios (42,86%) a los alumnos de la UPV y 240 cuestionarios (57,14%) a los de la UV en los campus de Vera,

Burjassot-Paterna, Blasco Ibáñez y Tarongers. En la segunda etapa se solicitó la colaboración del  $k$ -ésimo sujeto encontrado en cada campus ( $k$  fue determinado al azar y resultó igual a 6). Un total de 358 cuestionarios de los recabados resultaron válidos para el análisis, por lo que el error de estimación para un nivel de confianza de 95% y en el caso crítico  $p=q=0,5$  fue inferior a 5,2%.

Dicha muestra final estuvo compuesta en un 40% de hombres y 60% de mujeres; en tanto que el rango de edad más frecuente (84%) fue el comprendido entre 18 y 24 años; 61% de los sujetos entrevistados aseguró tener más de dos años con la misma compañía operadora; el 54% gasta, en promedio, menos de 30 euros al mes en su servicio de telefonía celular.

Los datos obtenidos fueron estudiados empleando técnicas de análisis de estructuras de varianzas y covarianzas, en concreto, AFC y Sistemas de Ecuaciones Estructurales (SEM), con la ayuda de los programas SPSS, versión 12 (SPSS, 1989-2003) y EQS 6,1 (Bentler, 1985-2005).

### 2.1. Medición de las variables

Como se anticipó, en esta investigación se conciben la RSE de conformidad con el modelo de Carroll (1979, 1991 y 1999) pero con las modificaciones resultantes de los hallazgos de García de los Salmones *et al.* (2005), por lo que para la medición de cada una de sus dimensiones se emplearon los contenidos de los ítemes de la escala de Maignan (2001) y de García de los Salmones *et al.* (2005), como se recoge en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Medición de las dimensiones de la RSE

<b>Dimensión</b>	<b>Ítem</b>	<b>Contenido</b>
		<i>Mi compañía operadora de telefonía celular...</i>
<b>Económica (Eco)</b>	<b>Eco1</b>	... siempre intenta obtener la máxima utilidad económica de su actividad
	<b>Eco2</b>	... intenta obtener éxito a largo plazo
	<b>Eco3</b>	... siempre trata de mejorar su desempeño económico
<b>Ético-Legal (EtL)</b>	<b>EtL1</b>	... siempre respeta las normas definidas en la ley cuando desempeña sus actividades
	<b>EtL2</b>	... se preocupa de cumplir sus obligaciones con sus accionistas, proveedores, distribuidores y otros agentes con los que trata
	<b>EtL3</b>	... se comporta ética/honestamente con sus consumidores
	<b>EtL4</b>	... da prioridad a sus principios éticos en sus relaciones sobre el logro de un desempeño económico superior
<b>Discrecional (Dis)</b>	<b>Dis1</b>	... se preocupa por respetar y proteger el entorno natural
	<b>Dis2</b>	... patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música...)
	<b>Dis3</b>	... destina parte de su presupuesto a donaciones y trabajos sociales en favor de los desfavorecidos
	<b>Dis4</b>	... se preocupa de mejorar el bienestar de la sociedad

Fuente: Elaboración propia basada en Maignan (2001) y García de los Salmones *et al.* (2005)

En lo relativo a la imagen de la marca y a la reputación de la empresa, las escalas utilizadas están conformadas por siete y cuatro ítemes respectivamente (ver Tabla 2). Utilizando como base las escalas

utilizadas por Ahearne, Bhattacharya y Gruen (2005) para medir las características percibidas de la empresa y la reputación de la misma, se adaptaron las escalas al contexto de esta investigación.

**Tabla 2.** Medición de la imagen de la marca

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Contenido</b>
		<i>Mi compañía operadora de telefonía celular...</i>
<b>Imagen (Ima)</b>	<b>Ima1</b>	... es líder en el sector de telefonía celular
	<b>Ima2</b>	... es una empresa dinámica
	<b>Ima3</b>	... es una empresa eficiente
	<b>Ima4</b>	... es amigable
	<b>Ima5</b>	... es una empresa innovadora
	<b>Ima6</b>	... es una compañía progresista
	<b>Ima7</b>	... es una empresa segura
<b>Reputación (Rep)</b>	<b>Rep1</b>	... es una empresa reconocida
	<b>Rep2</b>	... es una empresa respetada
	<b>Rep3</b>	... es una empresa admirada
	<b>Rep4</b>	... es una empresa con prestigio

Fuente: Elaboración propia basada en Ahearne *et al.* (2005)

En todos los casos se utilizaron escalas tipo Likert con cinco puntos de asignación de respuesta anclados en 1 (Totalmente en desacuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo).

### 3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Siguiendo el procedimiento recomendado por Anderson y Gerbing (1988) para el análisis de los datos, éste fue llevado a cabo en dos etapas consecutivas. En primer lugar, se analizaron las propiedades psicométricas del modelo de medida a través de AFC y después se contrastaron las hipótesis mediante un SEM. En ambos casos los valores de los parámetros estimados fueron obtenidos por el método de máxima verosimilitud utilizando estadísticos corregidos (robustos), ya que son los apropiados cuando se viola la hipótesis de normalidad multivariante de los datos (Bentler y Dijkstra, 1985; Byrne, 2006; Satorra y Bentler, 1988 y 1994), como es el caso.

Los resultados del AFC realizado se presentan en la Tabla 3. Como puede apreciarse, a pesar de que el estadístico S-B  $\chi^2$  resulta significativo para un nivel de  $p < 0,01$ , lo que de acuerdo con Bentler y Bonnett (1980) puede explicarse por ser un estadístico muy sensible al tamaño muestral tendiente a ser significativo con muestras grandes, los indicadores *ad hoc* de bondad de ajuste obtenidos (NNFI=0,938; CFI=0,952; IFI=0,953; MFI=0,919; RMSEA=0,042) superan

los valores críticos de aceptación correspondientes, lo que apunta a un buen ajuste del modelo de medida y hace posible abordar la comprobación de la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante del modelo de medida.<sup>1</sup>

Como también puede observarse en la misma tabla, los indicadores utilizados para la evaluación de la fiabilidad del instrumento de medida han sido el coeficiente alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach (Cronbach, 1951) y los índices de Fiabilidad Compuesta (IFC) y de Varianza Extraída (AVE) de Fornell y Larcker (1981); sus valores resultan razonablemente aceptables con la clara excepción del AVE del factor imagen (0,368), el cual es sustancialmente inferior al valor crítico de 0,5. No obstante, al ser un indicador muy conservador y al considerar que la lectura general del resto de indicadores es satisfactoria, es posible reconocer, provisionalmente, la fiabilidad de las escalas empleadas en la investigación y continuar con el análisis de la validez convergente de las mismas.

En ese sentido, tal y como se desprende de la lectura de la Tabla 3, es posible afirmar la validez convergente de las escalas ya que, además del buen ajuste ya apuntado, los resultados del test de los multiplicadores de Lagrange no sugirieron cambios importantes en el modelo, todas las cargas factoriales estandarizadas de las variables observadas son significativas, poseen el sentido teórico esperado y cada uno

1 Con la finalidad de dotar al modelo de la validez convergente y discriminante requeridas, éste fue reestimado siguiendo a Bagozzi (1981). En el proceso se eliminaron aquellos ítems que resultaron significativamente relacionados con factores adicionales al sugerido por la teoría y con varianzas recogidas escasas. El modelo resultante está compuesto por los 16 indicadores mostrados en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Resultados del análisis factorial confirmatorio

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>IFC</b>	<b><math>\lambda</math> (c.e)</b>	<b>Promedio de cargas</b>
<b>Eco</b>	Eco2	<b>0,698</b>	<b>0,761</b>	0,545**	<b>0,765</b>
	Eco3			0,984**	
<b>EtL</b>	EtL3	<b>0,632</b>	<b>0,683</b>	0,899**	<b>0,707</b>
	EtL4			0,514**	
<b>Dis</b>	Dis3	<b>0,687</b>	<b>0,690</b>	0,677**	<b>0,725</b>
	Dis4			0,773**	
<b>Ima</b>	Ima2	<b>0,732</b>	<b>0,777</b>	0,621**	<b>0,605</b>
	Ima3			0,672**	
	Ima4			0,592**	
	Ima5			0,599**	
	Ima6			0,598**	
	Ima7			0,549**	
<b>Rep</b>	Rep1	<b>0,819</b>	<b>0,822</b>	0,593**	<b>0,729</b>
	Rep2			0,813**	
	Rep3			0,775**	
	Rep4			0,736**	

**AVE, Corr<sup>2</sup> e intervalos de confianza**

	<b>Eco</b>	<b>EtL</b>	<b>Dis</b>	<b>Ima</b>	<b>Rep</b>
<b>Eco</b>	0,633	[-0,121; 0,139]	[-0,328; -0,032]	[0,018; 0,314]	[-0,024; 0,228]
<b>EtL</b>	0,000	0,536	[0,205; 0,469]	[0,496; 0,740]	[0,165; 0,421]
<b>Dis</b>	0,032	0,114	0,528	[0,343; 0,623]	[0,180; 0,436]
<b>Ima</b>	0,028	0,382	0,233	0,368	[0,549; 0,737]
<b>Rep</b>	0,010	0,086	0,095	0,413	0,539

En la diagonal se presentan los valores de los Índices de Varianza Extraída, bajo la diagonal los intervalos de confianza para cada par de factores y sobre la diagonal los cuadrados de los coeficientes de correlación entre los factores.

**Indicadores de bondad de ajuste**

<b>S-B <math>\chi^2(94gl)=154443^{**}</math></b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>IFI</b>	<b>MFI</b>	<b>RMSEA</b>
	0,938	0,952	0,953	0,919	0,042

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia



de sus promedios supera el valor crítico de 0,6 sugerido por la literatura (Bagozzi y Yi, 1988).

Finalmente, antes de abordar el contraste del modelo teórico propuesto añadiendo las relaciones estructurales planteadas teóricamente, es necesario verificar la validez discriminante del modelo de medida. Como es posible apreciar en la Tabla 3, los resultados del test del intervalo de confianza apuntan a una buena validez discriminante, toda vez que la unidad no está incluida en ninguno de dichos intervalos considerando  $\pm 2\sigma$ . Por otra parte, el test de la varianza extraída arrojó resultados satisfactorios para la mayor parte de los factores dado que los cuadrados de

las correlaciones entre los pares de factores son menores que los AVE de cada uno de los factores que los componen. Este criterio no fue satisfecho por el par imagen-reputación, ya que  $\text{Corr}^2_{\text{ImaRep}}=0,413 > \text{AVE}_{\text{Ima}}=0,368$ . Luego, fue necesario recurrir al test de la diferencia de los  $\chi^2$ , resultando significativamente mejor (para  $p<0,001$ ) el modelo de medida, que uno competidor en el que los dos factores críticos antedichos fueron considerados uno solo. De este modo, también es posible afirmar la validez discriminante del modelo de medida por lo que se consideró adecuado proseguir con el análisis del SEM para la contrastación de las hipótesis, cuyos resultados se muestran en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Resultados del SEM

Hipótesis	Relación estructural planteada	$\lambda$	Resultado
H <sub>1</sub> .	Dimensión Económica → Imagen	0,222**	Aceptada
H <sub>2</sub> .	Dimensión Ético-Legal → Imagen	0,496**	Aceptada
H <sub>3</sub> .	Dimensión Discrecional → Imagen	0,356**	Aceptada
H <sub>4</sub> .	Dimensión Económica → Reputación	NS***	Rechazada
H <sub>5</sub> .	Dimensión Ético-Legal → Reputación	NS***	Rechazada
H <sub>6</sub> .	Dimensión Discrecional → Reputación	NS***	Rechazada
H <sub>7</sub> .	Imagen → Reputación	0,753**	Aceptada

**Indicadores de bondad de ajuste**

S-B $\chi^2(94gl)=154443^{**}$	NNFI	CFI	IFI	MFI	RMSEA
	0,938	0,952	0,953	0,919	0,042

\*  $p<0,05$ ; \*\*  $p<0,01$ ; NS= No significativo

**Fuente:** Elaboración propia

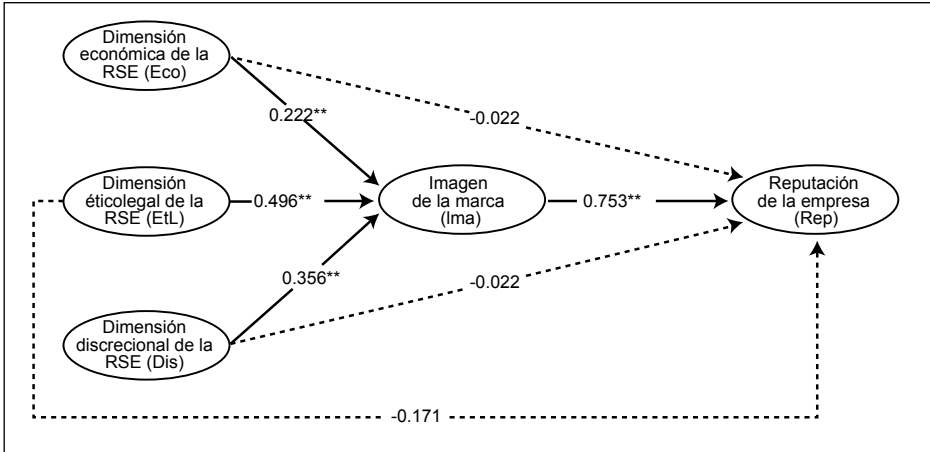
En primer lugar, puede observarse que las medidas de bondad de ajuste del modelo estructural también apuntan a un buen ajuste global del mismo (NNFI=0,938; CFI=0,952; IFI=0,953; MFI=0,919; RMSEA=0,042), lo que aunado a que los resultados del test

de los multiplicadores de Lagrange no sugieren la inclusión de nuevas relaciones estructurales entre las variables latentes estudiadas, permite dar por válido el modelo teórico propuesto.

En segundo lugar, como se desprende de la lectura de la misma tabla, los resultados del análisis sugieren que las relaciones estructurales establecidas en las hipótesis  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  y  $H_7$ , son significativas para un nivel de  $p < 0,01$ ; por lo que no es posible su rechazo y en consecuencia han sido

aceptadas. En tercer lugar, también se observa que en los casos de las hipótesis  $H_4$ ,  $H_5$  y  $H_6$ , las relaciones no resultaron significativas por lo que han sido rechazadas. En el Gráfico 2 se muestra el modelo final descrito en la tabla anterior y sus cargas estandarizadas.

**Gráfico 2.** Modelo final; influencia de las dimensiones de la RSE sobre la imagen y la reputación



Fuente: Elaboración propia

Antes de iniciar la discusión teórica de los resultados obtenidos del SEM, es oportuno destacar dos aspectos referentes a las dimensiones de la RSE propuestas por el modelo teórico que fundamenta esta investigación; el primero de ellos se deriva del análisis de las correlaciones entre los tres factores previstos, y el segundo, de la validez de contenido remanente del factor ético-legal tras la re-estimación del modelo de medida.

En efecto, los coeficientes de correlación obtenidos entre las tres dimensiones que teóricamente integran la RSE, no se compadecen con la teoría, siendo la correlación entre

las dimensiones ético-legal y discrecional ( $\text{Corr}_{\text{EtL-Dis}} = 0,337$ ;  $p < 0,01$ ) la única positiva y significativa, ya que las correlaciones relativas a la dimensión económica y las dimensiones ético-legal ( $\text{Corr}_{\text{Eco-EtL}} = 0,009$ ;  $p > 0,05$ ) y discrecional ( $\text{Corr}_{\text{Eco-Dis}} = -0,180$ ;  $p < 0,05$ ) resultaron no significativa y significativamente negativa, respectivamente. Este hallazgo representa en sí mismo la primera aportación de esta investigación al cuerpo de conocimiento del marketing pues permite elaborar una inferencia de segundo nivel que valida externamente hallazgos previos (Lykken, 1968; Yin, 2003), especialmente los de García de

los Salmones *et al.* (2005), la cual apunta a que, al menos desde la perspectiva ofrecida por el modelo de Carroll (1979, 1991 y 1999), la percepción de los consumidores de la responsabilidad social económica de la empresa no comparte una causa común con sus responsabilidades ético-legales y discrecionales, las cuales por el contrario sí lo hacen. Esto es así porque cuando el flujo de este tipo de relaciones se invierte, las medidas pueden ser vistas como causas del constructo (Edwards y Bagozzi, 2000), lo que sugiere que podría tratarse de un modelo formativo (Bollen y Lennox, 1991; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Riefler y Diamantopoulos, 2006).

De hecho, la relación inversa de la dimensión económica y la RSE percibida, ya había sido evidenciada previamente por los resultados de Aupperle *et al.* (1985), quienes al estudiar los componentes del modelo de Carroll (percibidos por CEOs de grandes corporativos) expusieron que ésta sugiere que: “a mayor orientación económica de la firma, menor su énfasis en aspectos éticos, legales y discrecionales” (p. 461), y como puede apreciarse, los hallazgos de la presente investigación parecen señalar en la misma dirección pero desde el punto de vista del consumidor.

Ahora bien, durante el proceso de re-estimación del modelo de medida, fue necesario eliminar los ítemes EtL1 y EtL2 por su marcada tendencia, según el test de los multiplicadores de Lagrange, a cargar sobre factores distintos al que teóricamente pertenecen. El contenido de ambos ítemes se refiere a los aspectos legales de la dimensión ético-legal, mientras

que los dos ítemes retenidos (EtL3 y EtL4) están diseñados para capturar los aspectos éticos. Este resultado también es importante debido a que discrepa de los obtenidos por García de los Salmones *et al.* (2005) y sugiere que incluso uniendo las dimensiones ética y legal en una sola, dicha dimensión se comporta de manera inestable.

Los dos hallazgos hasta ahora descritos podrían deberse a dos razones fundamentales: 1) que el modelo de Carroll (1979, 1991 y 1999) no resulte suficientemente adecuado para su aplicación desde la perspectiva del consumidor, lo que sugiere la necesidad de contrastarlo empíricamente –quizá en términos de modelos competitivos– con otras aproximaciones teóricas a la RSE, tales como las asociaciones corporativas (Brown y Dacin, 1997) o los planteamientos del paradigma del desarrollo sostenible y la racionalidad sostenicéntrica (Panwar *et al.*, 2006; van Marrewijk, 2003), o 2) que al ser la viabilidad económica indisociable de la RSE, la RSE percibida sea un índice formativo, debido a su alta dependencia del contexto (Boxenbaum, 2006; Riefler y Diamantopoulos, 2006).

Ahora bien, más allá de las consideraciones anteriores, la principal contribución de esta investigación se deriva de los resultados obtenidos del SEM, ya que demuestran que, desde la perspectiva del consumidor, la imagen de la marca sí se ve influenciada directa y positivamente por los aspectos económicos ( $\lambda_{\text{EcoIma}} = 0,222$ ;  $p < 0,01$ ), éticos ( $\lambda_{\text{EtLIma}} = 0,496$ ;  $p < 0,01$ ) y discrecionales ( $\lambda_{\text{DisLIma}} = 0,356$ ;  $p < 0,01$ ) de la RSE, y que es a través de la mediación de aquella

(la imagen de la marca) que influyen significativamente pero de forma indirecta en la reputación de la empresa produciendo efectos totales de  $\lambda_{\text{EcoRep}}=0,167$  ( $p<0,01$ ),  $\lambda_{\text{EtLRep}}=0,373$  ( $p<0,01$ ) y  $\lambda_{\text{EtLRep}}=0,268$  ( $p<0,01$ ) respectivamente. Esto da soporte empírico a la idea de que los esfuerzos de las empresas en torno a la RSE serán recompensados por los consumidores (Bhattacharya y Sen, 2004; Becker-Olsen *et al.*, 2006; Cervera, 2007; Fernández y Merino, 2005; Levy, 1999) mejorando su visibilidad, imagen (Ellen *et al.*, 2006; Endacott, 2004) y reputación (Aqueveque, 2005; David *et al.*, 2005) entre dichos *stakeholders*.

#### 4. CONCLUSIONES

Pretendiendo contribuir a un mejor entendimiento sobre el concepto y la medición de la RSE desde la perspectiva del consumidor, y de los efectos existentes entre las partes componentes del mismo y la imagen y la reputación corporativa, dando respuestas concretas a las brechas del conocimiento identificadas en la literatura, se diseñó y llevó a cabo un estudio cuantitativo de 358 usuarios del servicio de telefonía celular en España acerca de sus percepciones sobre la conducta social de su compañía operadora, su imagen y su reputación.

Los resultados obtenidos aportan evidencias que confirman estudios previos respecto a que la RSE es un concepto multidimensional y ponen de manifiesto que la RSE desempeña un rol como variable antecedente de la imagen y la reputación empresarial. Los resultados prueban la relevancia de dichas influencias en el sector servicios, específicamente

en telefonía celular, por lo que las aportaciones de este estudio permiten profundizar nuestro conocimiento sobre las percepciones de los usuarios jóvenes de telefonía celular de la ciudad de Valencia y el posicionamiento de las empresas de este sector entre los mismos.

Como implicación para la gestión, esta investigación aporta evidencia, en este contexto, en que uno de los factores clave para conseguir una buena imagen y reputación corporativas es, precisamente, ser socialmente responsable, pues la percepción de los aspectos económico, ético y discrecional de la RSE de las principales operadoras de telefonía celular por parte de sus consumidores jóvenes en Valencia, influye directa y significativamente en la imagen de la marca, y a través de ella en la reputación de la compañía. En la actualidad, conocer la imagen que se han formado los consumidores acerca de sus empresas y la reputación que derivan de ella, no es suficiente para los gerentes de marketing, sino que es necesario, además, conocer cuáles son los factores que originan dichas imagen y reputación, de forma que sea posible gestionarlos más eficaz y eficientemente. Con los resultados de este estudio se confirma que la RSE tiene un papel clave en este proceso de formación de la imagen y, por lo tanto, los empresarios deben saber que sus acciones en este sentido tendrán un impacto directo en la reputación que los consumidores atribuyan a su negocio.

Todo esto debe motivar a las empresas y a otras organizaciones a dedicar recursos y esfuerzos para fortalecer los vínculos con sus consumidores y

para conseguir que éstos lleguen a un mejor estado de identificación con la propia organización, pues conforme aumenta la proporción de consumidores positivamente identificados con la empresa, cabe esperar que su actividad comercial y sus cifras de ventas, sean menos sensibles a cambios en el entorno y a las actividades de marketing de la competencia.

Cabe destacar que, si bien la escala de medición de la RSE percibida empleada en esta investigación alcanza los criterios mínimos establecidos para las escalas en sus fases iniciales de desarrollo (los sugeridos por Bagozzi y Yi, 1988), ésta no logra superar criterios más exigentes recomendados para escalas consolidadas (Bigné, 1999; Fornell y Larcker, 1981; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998; Netemeyer, Johnston y Burton, 1990; Vila, Küster y Aldás, 2000) lo que sugiere la necesidad de continuar los esfuerzos de investigación en torno a la medición de la RSE percibida por los consumidores y limita la generalización de los hallazgos.

Los resultados también han permitido proporcionar nuevas ideas sobre los componentes y la propia naturaleza de la RSE percibida, pretendiendo con ello estimular en la profundización de la investigación acerca del propio concepto y de los esfuerzos y la inversión que realizan las empresas orientadas a ser responsables socialmente.

Además de las debilidades ya apuntadas, es menester reconocer las limitaciones propias de este trabajo, mismas que deben ser consideradas al interpretar los resultados y su capacidad de generalización. En primer lugar, si bien la muestra es

suficientemente amplia y representativa de la población joven de la ciudad de Valencia y permite abrir nuevos puntos de vista para futuras corrientes de investigación, ésta no necesariamente representa a todos los consumidores de servicios de telefonía celular en España. Además, la propia naturaleza transversal de la investigación impide conocer las variaciones en las percepciones de los consumidores estudiados a través del tiempo, lo que sugiere la necesidad de su ampliación a través de un estudio longitudinal. En tercero y cuarto lugar se hallan respectivamente, que la contrastación del modelo planteado fue realizada únicamente en un contexto socio-cultural y con base en un solo tipo de servicio, por lo que se hace un llamado a hacer nuevas contrastaciones en otros contextos y/o en otros tipos de productos o servicios.

Por último, se considera que, a pesar de las limitantes antedichas, esta investigación arroja nuevas luces a los cuerpos del conocimiento de marketing y de gestión de empresas y contribuye positivamente a ambas disciplinas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, R. y Bauer, R. (1976). *Corporate social responsiveness: the modern dilemma*. Reston, VA: Reston Publishing.
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B. y Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585.
- Alvarado, A. (2007). Marketing y Responsabilidad Social Empresarial: un mapa de navegación. *Teoría y Praxis*, 4, 113-148.

- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aqueveque, C. (2005). Marketing and market development: signaling corporate values: consumers' suspicious minds. *Corporate Governance*, 5(3), 70-81.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. y Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375-381.
- 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.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55(3), 177-191.
- 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.
- Bentler, P. M. (1985-2005). *EQS*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Bentler, P. M. y Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bentler, P. M. y Dijkstra, T. (1985). Efficient estimation via linearization in structural models. En P. Krishnaiah (Ed.), *Multivariate análisis* (pp. 9-42). Amsterdam: North-Holland.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H. y Drumwright, M. E. (2006). Identity, identification, and relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 128-137.
- Bernays, F. (1977). Down with image, up with reality. *Public Relations Quarterly*, 22(1), 12-14.
- Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2003). Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bigné, E. (1999). *Construcción y utilización de escalas para operacionalizar variables complejas: operacionalización del etnocentrismo del consumidor*. Documento presentado en el Taller "ACEDE". Barcelona: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa / Universidad Autónoma de Barcelona.
- Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *ESIC Market*, 6(597), 163-189.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 2005 (5), 14-27.

- Bollen, K. y Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.
- Boxenbaum, E. (2006). Corporate social responsibility as institutional hybrids. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 45-63.
- Bravo, R., Fraj, A. E. y Matute, J. (2006). La estrategia de "ecologismo de empresas" en el sector de bienes de consumo final. *Universia Business Review*, 9, 58-73.
- 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.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. y Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- Burton, B. K. y Hegarty, W. H. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business and Society*, 38(2), 188-205.
- Byrne, B. (2006). Structural equation modeling with EQS: basic concepts, applications and programming (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 17.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Cervera, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa. Aportaciones desde la disciplina del marketing. En P. Giménez, C. de la Calle, y L. Climent (Eds.). *Persona y sociedad. Las dos caras del compromiso* (pp. 131-139). Madrid, España: Universidad Francisco de Vitoria y Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Santander.
- Chun, R. (2006). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Churchill, G. (2003). *Investigación de mercados* (4ª ed.). México: Thomson.
- Cochran, P. L. y Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Comisión Europea. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Costa, J. (2003). Creación de la imagen corporativa, el paradigma del siglo XXI. *Razón y Palabra*, 34(8), 1-15.
- Creyer, E. H. y Ross, W. T. J. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?. *The Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

- Currás, R. (2007). *Comunicación de la responsabilidad social corporativa: imagen e identificación con la empresa como antecedentes del comportamiento del consumidor*. Tesis doctoral no publicada. Universitat de València, España.
- David, P., Kline, S. y Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: a dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269.
- Edwards, J. R. y Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5(2), 155-174.
- Eells, R. y Walton, C. C. (1961). *Conceptual Foundations of Business*. Homewood, IL: Richard D Irwin.
- Eilbirt, H. y Parket, I. R. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5-14.
- Ellen, P. S., Webb, D. J. y Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Endacott, R. W. J. (2004). Consumer and CRM: a national and global perspective. *The Journal of Consumer Marketing*, 21(2/3), 183-189.
- Fernández, D. y Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990). What's in a name? reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. y Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- 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.
- García de los Salmones, M. d. M. (2002). *La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Cantabria, España.
- García de los Salmones, M. d. M., Herrero, Á. y Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- García de los Salmones, M. d. M., Rodríguez del Bosque, I., y San Martín, H. (2007, enero). *The corporate social responsibility as a marketing tool: influence on consumer behaviour in services sector*. Documento presentado en el International Congress on Marketing Trends. Paris: Uni-



- versity Ca' Foscari Venezia / Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, Francia.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. y Krause, T-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *The Academy of Management Review*, 20 (4), 874-907.
- Gotsi, M. y Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Instituto Nacional de Estadística. (2007). *Estadística de la Enseñanza Universitaria en España*. Recuperado el 10 de septiembre, 2007, de: <http://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Estadística. (2008). *Estadística de la Enseñanza Universitaria en España*. Recuperado el 16 de julio, 2008, de: <http://www.ine.es>
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Larson, B. V. (2001). Gaining from a giving relationship: a model to examine cause-related marketing's effect on salespeople. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 8(4), 31-43.
- Levy, R. (1999). *Give and take: a candid account of corporate philanthropy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E. y Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- Lizcano, J. L. y Nieto, P. (2006). *La semántica de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: AECA.
- Luo, X. y Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Lykken, D. T. (1968). Statistical significance in psychological research. *Psychological Bulletin*, 70(3, Part 1), 151-159.
- Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business Society*, 41(4), 415-445.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.
- Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O. y Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.

- Martineau, P. (1958). Sharper focus for the corporate image. *Harvard Business Review*, 36(6), 49-58.
- McEnally, M. R. y de Chernatony, L. (1999). The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations. *Academy of Marketing Science Review*, 1999(2), 1-26.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. y Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications (editorial). *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Mercado, P. y García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 119-135.
- Mohr, L. A. y Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W. y Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-157.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M-M y Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 133-148.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. y Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-12.
- Polonsky, M. J. y Jevons, C. (2006). Understanding issue complexity when building a socially responsible brand. *European Business Review*, 18(5), 340-349.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Quazi, A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822-831.
- Riefler, P. y Diamantopoulos, A. (2006). Consumer animosity: a literature review and a reconsideration of its measurement. *International Marketing Review*, 24(1), 87-119.
- Rindova, V. P. (1997). The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 188-194.
- Satorra, A. y Bentler, P. (1988). *Scaling corrections for chi-square statistics in covariance structure analysis*. Documento presentado en la Economic Statistics Section of the American Statistical Association Conference, en Alexandria.
- Satorra, A. y Bentler, P. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. En A. von Eye y C. Clogg (Eds.), *Latent variable analysis: Applications for developmental research* (pp. 399-419). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sen, S. y Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *The Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.

- Smith, C. N. (2003). Corporate social responsibility: whether or how?. *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- SPSS (1989-2003). *SPSS for Windows*. Chicago, IL: SPSS.
- Swaen, V., Chumpitaz, R., Bigné, E., y Andreu, L. (2003). *Being a socially responsible company: what does it mean for European young consumers?* Documento presentado en la 32nd European Marketing Academy Conference. Glasgow, UK: University of Strathclyde.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Tixier, M. (2004). Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale? Les années 2000: un tournant dans l'entreprise. *Revue Française du Marketing*, 200(5/5), 13-26.
- Van Herpen, E., Pennings, J. M. y Meulenbergh, M. (2003). *Consumers' evaluations of socially responsible activities in retailing*. (Mansholt Working Papers MWP-04) Disponible en: [http://www.sls.wau.nl/mi/mgs/publications/Mansholt\\_Working\\_Papers/MWP\\_04.pdf](http://www.sls.wau.nl/mi/mgs/publications/Mansholt_Working_Papers/MWP_04.pdf)
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. En J. Aldás (Ed.). *Análisis de datos multivariante* (pp. 1-22). Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Villafañe, J. (1996). *Principios de teoría general de la imagen*, Madrid, España: Pirámide.
- Wartick, S. L. y Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Webb, D. J. y Mohr, L. A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy & Marketing*, 17(2), 226-238.
- Wheeler, D., Colbert, B y Freeman, R. E. (2003). Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3), 1-28.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*, *Applied social research methods series*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Zahra, S. A. y LaTour, M. S. (1987). Corporate social responsibility and organizational effectiveness: a multivariate approach. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 459-467. ☼



# LA GESTIÓN DE MARCA CON ORIENTACIÓN AL MERCADO. UNA PERSPECTIVA DESDE LOS FRANQUICIADOS

MARÍA ESTHER CALDERÓN MONGE

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Burgos, España. Su tesis doctoral titulada "Los costes de agencia en los canales de distribución: la franquicia" obtuvo el Premio Extraordinario de Doctorado. A partir de este momento abrió una línea de investigación en el campo de la franquicia donde ha publicado artículos y ha difundido sus resultados en artículos y distintos congresos nacionales e internacionales.

Profesora Titular en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Burgos.  
ecalderon@ubu.es

JANNETT AYUP GONZÁLEZ

Doctoranda en Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Burgos, España. Licenciada en Administración con certificación académica y profesional por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.

Profesora titular, especialista en Marketing en la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, adscrita a la Universidad Autónoma de Tamaulipas, investigadora de las Academias ANFECA y ACACIA en México.

yanethay@uat.edu.mx, jeannetheayup@yahoo.com.mx

Fecha de recepción: 20-11-2007

Fecha de corrección: 09-06-2008

Fecha de aceptación: 12-09-2008

## RESUMEN

Actualmente, el cliente final está siendo estudiado por los administradores y gestores de marca debido a los efectos tan influyentes que tiene la marca en el mercado. Sin embargo, en la franquicia en general, y en la franquicia mexicana, en particular, las actividades orientadas a la gestión de marcas son poco investigadas. Si se tiene en cuenta que las franquicias tienen una participación importante en la economía y se presentan como una exitosa alternativa de crecimiento y expansión, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, se hace necesario analizar, desde un enfoque de mercado, la influencia de la gestión de marca en la percepción del cliente. Este precisamente será el

objetivo del presente trabajo el cual, tras justificarlo teóricamente, llevará a cabo un estudio empírico donde se aplica el sistema de ecuaciones estructurales a la información recogida a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas de una muestra de franquiciados mexicanos con al menos cinco años de presencia en México, en las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes. Los resultados obtenidos revelan la clara aseveración de que el componente interno de la gestión de marca es determinante en la percepción del cliente, es decir, tiene un efecto en el mercado. Pese a ello, también se aprecia el desconocimiento de los esfuerzos internos que más influyen en una imagen positiva de la marca que tiene el consumidor.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión de marca, franquicias, orientación al mercado.

**Clasificación JEL:** M31

## **ABSTRACT**

### ***The brand management with market orientation. Overview's franchisees***

Currently, the final consumer is being studied by administrators and brand manager because the effects of the brand in the market are very important. Besides that, franchises' brand activities, especially in Mexican franchises, have not been enough researched. If we take into account that franchises have an important participation in the economy, and represent a success alternative for growth and expansion to domestic and international markets, it is

needed to analyze the brand management influence over the consumer's perception. This will be the main objective of this document. After a theoretical justification, an empirical study is done applying the Structural Equation Modeling to information retrieved by surveys and interviews in an example of Mexican franchisees with at least five years in Mexico in the categories of foods, restaurants and beverages. The statistical results underline the clearly proposal that the internal component of the brand management is determinant in the market; although, it is showed that there are weak internal forces that affect the consumer's positive company perception.

## **KEYWORDS**

Brand management, franchise, market orientation.

## INTRODUCCIÓN

La franquicia, como formato comercial, es una alternativa de distribución que en cualquier sector productivo requiere de una marca fuerte y administrada con tal eficacia que facilite su expansión rápida y exitosa. En el caso de México, las franquicias suelen enfrentarse a otras empresas de distribución competitivas y no disponen de fuertes programas de marketing, ya que están elaborados con una elemental gestión organizativa.

El entorno tan competitivo en el que se desenvuelven las franquicias les ha llevado a convertirse en complejos sistemas de distribución, cuya madurez comercial se alcanzará a través de la gestión de la marca. Ehrmann y Spragner (2005) mencionan que los franquiciadores comúnmente operan establecimientos de su propiedad y los alternan con aquellos otros que son franquiciados. Por tanto, la franquicia se trata de una forma híbrida de distribución, la cual se caracteriza por diferentes intensidades de control ejercido entre los franquiciadores y los franquiciados. El nivel de control en los puntos de venta dependerá siempre de los términos del contrato. Será a través del contrato de franquicia, donde el franquiciador reflejará su habilidad y deseo para supervisar las actividades de marketing y operativas del franquiciado, alineando la personalidad de la marca resultante de las técnicas de marca aplicadas y la identidad de las asociaciones en la mente del público.

Con este trabajo se pretende analizar, adaptando un enfoque de orientación al mercado, cómo la gestión de marca en las franquicias es determinante en la percepción que pueda llegar a tener el cliente final. Para defender

esta propuesta se recurre al método hipotético-deductivo, se parte de la revisión bibliográfica sobre franquicias y gestión de marca, para relacionarla con el análisis de los resultados de entrevistas semiestructuradas y encuestas a franquiciados de las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes establecidos en el sur de Tamaulipas, México. Los resultados serán de interés para administradores y gestores de marca, considerándose así a los franquiciados y los franquiciadores, por ser los operadores actuales o potenciales de una franquicia.

Este documento está estructurado en las siguientes secciones. Después de esta introducción, se presenta el marco conceptual y teórico sobre la gestión de las marcas franquiciadas teniendo en cuenta su orientación al mercado, enunciando al hilo de lo que se va exponiendo, las hipótesis de trabajo. El tercer epígrafe se dedica, por un lado, a realizar un estudio descriptivo de la situación de la franquicia en México y, por otro lado, a detallar la muestra y las variables del estudio. Posteriormente se detalla la metodología y se analizan los resultados, para finalizar extrayendo unas conclusiones del trabajo fruto del análisis de los resultados obtenidos a la luz del marco conceptual.

## 1. LA GESTIÓN DE MARCAS FRANQUICIADAS CON ORIENTACIÓN AL MERCADO

Actualmente es muy frecuente reconocer la importancia de obtener retroalimentación sobre el conjunto de la ejecución de la gestión de una marca, sobre todo en aquellas empresas donde la marca juega un papel importante (Pitt, Napoli y Merwe, 2003). Ahora bien, esta retroalimen-

tación es más importante cuando se trata de empresas como la franquicia que tiene limitado el control sobre la gestión de la marca. Por tanto, no solo los franquiciadores como propietarios de la marca, sino también los franquiciados, desempeñan un papel muy importante en la gestión de la marca de franquicia a través de sus establecimientos. Consecuentemente, tienen un reto importante que resolver como es asumir la responsabilidad para desarrollar y gestionar una marca exitosa, sabiendo que las dos partes del contrato—franquiciador y franquiciado—son mutuamente dependientes uno del otro y que ninguna de ellas tiene un completo control sobre el proceso de dirección de la marca. La interdependencia entre el franquiciador y el franquiciado se refleja en todas aquellas actividades relacionadas con el proceso de creación y gestión de la marca. Todas ellas debieran ser coordinadas e integradas dentro de la organización con el fin de influir en el mercado.

**Los acuerdos de franquicia se basan en el arrendamiento de un activo intangible como es la marca y la explotación de un proceso de producción o de distribución descentralizado** (López, 2000). Para realizar esta explotación, se trata de conseguir que los establecimientos que se abran sean homogéneos y proporcionen un producto o servicio de alta calidad, ya que una de las claves del éxito comercial de la franquicia se encuentra en que la marca de la enseña proporcione certidumbre al consumidor (Rubin, 1990), lo cual le beneficia porque le permite ahorrar costes de búsqueda relacionados con el precio y con la calidad del producto o servicio.

Los costes de búsqueda de un consumidor sobre una marca de franquicia, pueden reducirse al compartir conocimiento entre los consumidores o también a través de la publicidad de los proveedores. En el caso de la franquicia, el franquiciador ofrece una publicidad global y desarrolla un buen nombre de la marca, mientras que los franquiciados pueden hacer una publicidad local y seguir las normas del franquiciador para garantizar una calidad y unos precios uniformes. Esta actividad será más valorada por el consumidor cuanto mayor sea el tamaño del mercado, cuanta mayor proporción de renta absorba el gasto del producto o servicio franquiciado del total de los gastos del comprador y cuanta mayor proporción de clientes repetitivos haya en el mercado, ya que estas variables se correlacionan positivamente con los costes de búsqueda (Stigler, 1961).

La presencia de una homogeneidad de precios y calidad en todos los establecimientos de una enseña de franquicia, lleva a recordar que la estandarización permite que los establecimientos de una franquicia se apropien de las economías de escala. Es decir, cuando un establecimiento tiene un comportamiento oportunista que le lleve a proporcionar una menor calidad en el producto por el mismo precio, no sólo deteriora la imagen de su establecimiento, sino que también está dañando la marca de la enseña y de los demás establecimientos de esa marca y viceversa. Se ha de recordar que la imagen de marca, usada frecuentemente como sinónimo de marca hace referencia a la capitalización de activos tangibles e intangibles que influyen en el comportamiento y actitudes del público, estando dentro



de estos activos las instalaciones y las actitudes del personal de atención y servicio al cliente. Por tanto, se hace necesario una buena gestión de los establecimientos con el fin de alcanzar una ventaja competitiva defendible y sostenible en el tiempo a través de la marca de franquicia, ya que la marca, inherente en la reputación de la franquicia, aumenta exponencialmente el valor de cualquier empresa e impulsa su comercialización. Más aún, las partes de una relación de franquicia necesitan darse cuenta que las actividades de gestión de la marca son responsabilidad de ambas partes y además han de asegurarse que son llevadas a cabo acordemente (Pitt *et al.*, 2003). Aunque pudiera parecer lógico, sin embargo, hay pocos estudios que hayan trabajado en profundidad este aspecto.

Pitt *et al.* (2003) consideran que las características que mantienen fuerte a una marca son el denominado *componente o dimensión interna y el componente o dimensión externa*. Se entiende por componente externo, en el caso de la franquicia, a los potenciales franquiciados y clientes finales. El componente interno hace referencia a todas aquellas acciones de marketing necesarias para dar contenido, cohesión y unidad a una marca de franquicia en consonancia con el mercado. Por tanto, el componente interno contribuye a pronosticar los resultados de la marca de franquicia en el mercado o componente externo. Se trata de que la empresa franquiciadora lleve a cabo un proceso de marketing interno con el fin de definir una personalidad de marca de franquicia, esperada como identidad entre los potenciales franquiciados y los compradores finales.

Se pretende explorar la percepción interna de los potenciales franquiciados y los clientes finales con una visión a largo plazo. Así, se diría que **la gestión de marca es el proceso de administrar y promover la marca a través de esfuerzos estratégicos de marketing, de manera que se logren los intercambios económicos y de valores esperados por la franquicia y el mercado**. De este modo, la gestión de marca dominará la estructura organizativa de algunas empresas al conseguir que la percepción de los diversos *stakeholders* sea la base del desarrollo sostenible de las mencionadas empresas (Chimhundu y Hamlin, 2007; Jong y Kyoung, 2006). Con la interacción continua que existe entre la marca y las subculturas del mercado, las empresas presionan para abrir sus marcas a la comunidad (Berveland, 2005).

Los esfuerzos de un negocio de franquicia tienen una vinculación positiva con sus clientes, lo cual implica un impacto de la organización en los mercados (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworsky y Kumar, 1993). Además, una franquicia se gestiona eficientemente cuando utiliza prácticas de marketing que interactúan con sus clientes e incorporan estrategias para proporcionarles valor. Esta filosofía de la dirección de negocios está basada en el reconocimiento de las necesidades y preferencias del cliente, la orientación hacia las utilidades y el reconocimiento del rol de la comunicación a través de toda la franquicia. De acuerdo con este planteamiento, la hipótesis que se propone contrastar es:

*H<sub>1</sub>: El componente interno de la gestión de la marca franquiciada in-*

*fluye positivamente en el componente externo.*

De las investigaciones empíricas tenidas en cuenta, se observa que todas aquellas empresas y particularmente las franquicias que procesan la información del mercado relacionada con el rendimiento empresarial en su dimensión comercial, tienen resultados positivos (Martín y Cossío, 2001). La gestión de una marca franquiciada, conceptualizada como el conjunto de actividades organizativas que promueven valor a la marca, consolida los beneficios de cualquier franquicia. Además, considerar que la gestión de marca pretende la equidad de marca, genera también valor a los clientes (Aaker, 1996).

Consecuentemente, con el conocimiento de los deseos y necesidades del mercado, se espera que el franquiciado esté dispuesto a incorporar mecanismos y actividades suficientes para alcanzar la equidad de marca y con ello los beneficios del posicionamiento. De lo anterior surgen cuestiones respecto al desempeño de las acciones de comunicación que se pueden concretar en la siguiente pregunta: *¿es relevante la gestión de marca para los franquiciados?* La respuesta a esta pregunta es de gran importancia si se tiene en cuenta que la gestión de marca se orienta a detectar las necesidades y los deseos de los clientes, observando continuamente el mercado y siendo los franquiciados los que pueden recoger esta información ya que están más en contacto con el cliente final. Sin embargo, el concepto de gestión

de marca todavía es con frecuencia intuitivo para los franquiciados. Es lógico que esto ocurra si se tiene en cuenta que, entre los gestores de marca, existen diferencias en cuanto a la relevancia y comprensión de la marca ya que tienen distintas habilidades para comprender la información, los roles y las responsabilidades relacionados con la tarea de gestión de marca (Kincaid, 2004; King y Grace, 2006; Berthon, Ewing y Napoli, 2008). No obstante, en el caso de la franquicia, ésta le ofrece a los franquiciados unos beneficios derivados de la propia relación de franquicia como son la imagen y la confianza, que influyen positiva y directamente en el valor de la relación que perciben los franquiciados (Harmon y Griffiths, 2008). De acuerdo con este planteamiento, la hipótesis que se pretende contrastar es:

*H<sub>2</sub>: El franquiciado aprecia parcialmente la influencia positiva de los elementos del componente interno en los elementos del componente externo de la gestión de marca.*

Ahora bien, con la intención de mostrar la gestión de marca como una herramienta cuya funcionalidad estratégica impacta en el consumidor de la marca franquiciada, se busca conocer aquellos indicadores cuyas acciones influirían con mayor eficacia en el posicionamiento de una marca franquiciada, como una alternativa estratégica que las empresas utilizan para enfrentar un nuevo entorno competitivo (Torres y Muñoz, 2006). Gapp y Merrilees (2006) consideran que factores como *branding*<sup>1</sup> interno, comunicación y gestión, son facto-

<sup>1</sup> Término con el que se conoce al proceso de creación y administración de la marca cuyo propósito es el posicionamiento en la mente del consumidor con un impacto observable en la comercialización.

res que influyen en la estrategia corporativa. Se hace necesario, por tanto, acudir a las actividades de *branding* para lograr el reconocimiento y el posicionamiento de la marca de franquicia. Tanto es así que los franquiciados que alcanzan un mayor volumen de ventas en las enseñanzas, son los que más valoran los servicios de *branding* realizados por el franquiciador. Esto sugiere que estos franquiciados están más orientados al marketing y, por tanto, aprecian mucho más el apoyo a la marca y el marketing que reciben del franquiciador (Merrilees y Frazer, 2006). Sin duda alguna, dichas actividades deben estar coordinadas e integradas en toda la franquicia en un modelo holístico que relaciona los diversos *stakeholders* mediante una eficaz gestión de marca. El posicionamiento de la marca y el *branding* de la empresa son frecuentemente supervisados en ambas dimensiones. Knox (2004) sugiere que la relación entre el valor de marca para el cliente y la interpretación de la organización debieran estar alineados. De acuerdo con este razonamiento, la hipótesis que se contrastaría sería:

*H<sub>3</sub>: El branding es el factor de mayor influencia positiva en el posicionamiento de la marca franquiciada, percibido así por el franquiciado.*

## **2. ESTUDIO EMPÍRICO**

### **2.1. Estado de las franquicias en México**

Antes de proceder al estudio empírico del presente trabajo, se ha creído oportuno exponer brevemente el estado de la franquicia en México. La actividad de las franquicias comenzó en

México en torno al año 1985 y la figura de franquicia aparece legalmente en 1990, iniciándose a partir de esta fecha su despliegue comercial.

Como puede observarse en la Tabla 1, las franquicias mexicanas tienen también un alto potencial de crecimiento en los mercados extranjeros, especialmente en los países de América Latina, en donde son bien recibidos los negocios mexicanos. Al inicio del año 2007, el número de franquicias nacionales es mayor comparado con el de aquéllas de origen extranjero implantadas a nivel nacional. También se observa en la Tabla 1 que la franquicia como formato de negocio tiene una mayor probabilidad de supervivencia que los propios negocios independientes.

A la luz de los datos expuestos, los expertos coinciden en augurar favorables expectativas para las franquicias con una creciente y dinámica expansión, si llevan a cabo una adecuada gestión de marca como una de sus ventajas competitivas. Es por ello que resulta importante estudiar aquellos aspectos que más influyen en la comercialización de la franquicia y en su participación en la economía nacional. Aunque las franquicias mexicanas han sido investigadas por la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI) y la Secretaría de Economía (SE), estos esfuerzos resultan insuficientes. Se hace necesario, por tanto, realizar una profunda investigación que aporte conclusiones relevantes que ayuden a tomar decisiones conducentes a una mejor gestión de las franquicias y de su marca.

**Tabla 1:** Información relevante sobre la franquicia en México en el año 2007

---

Posición mundial por número de franquicias (de mayor a menor)	6°
Posición en Latinoamérica por número de franquicias (de mayor a menor)	2°
Crecimiento del PIB	7%
Crecimiento durante los 5 últimos años	15%-19%
Número de franquiciadores	300
Origen de la marca de las franquicias	México (64,31 %) Norteamérica (25,88 %)
Sectores de mayor actividad y potencial de crecimiento (*)	Servicios (24 %) Alimentación y restauración (23%)
Número de franquicia mexicanas que se han instalado en mercados extranjeros (*)	Centroamérica (25) China (1) Resto del mundo (11)
Porcentaje de supervivencia de los negocios (*)	<i>No franquiciados</i> 60% no superan 2° año de vida <i>Franquiciados</i> 95% alcanzan 5° año de vida

---

(\*) Datos del año 2006

**Fuente:** Asociación Mexicana de Franquicias e Instituto Mexicano de Protección Industrial

## 2.2. La muestra y las variables objeto de estudio

Con el fin de abordar el objetivo mencionado anteriormente, se procede a la investigación empírica a partir de una muestra de 14 franquiciados de las categorías de alimentos, bebidas

y restaurantes. Aunque parezca una muestra pequeña, es representativa de una población de 24 franquicias establecidas en México durante 2006-2007, con al menos cinco años de presencia en México y dos de operar en la zona estudiada. Las marcas

estudiadas presentan así una alta exposición de la marca, lo cual les permite alcanzar una mayor y semejante familiaridad y reconocimiento. La información recogida de la muestra estudiada se obtuvo a través de entrevistas personales y encuestas electrónicas, según la disponibilidad del entrevistado. Se complementó esta información con la encontrada en revistas especializadas como *Inversionista* (2006) y *Entrepreneur* (2006, 2007). El tratamiento de los datos se hizo utilizando el *software* estadístico Partial Least Square Graph (PLS) versión 03.00 bajo el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) que permite la contrastación simultánea de cada variable independiente del resto de las variables, con una amplia perspectiva del análisis. La Tabla 2 resume el proceso metodológico seguido en el estudio.

Teniendo como referencia los trabajos de Pitt *et al.* (2003) en la gestión de

marca, en este epígrafe se describen las variables propuestas, las cuales se clasifican en dos componentes. Por un lado, estaría el *componente interno de la gestión de marca* que abarca cinco elementos o variables expuestas en la Tabla 3. Por otro lado, el *componente externo de la gestión de marca*, el cual abarca también otros cinco elementos (ver Tabla 3). En este último componente se encuadran las respuestas a los mecanismos del componente interno.

Las variables fueron medidas a través de 38 ítemes cualitativos en una escala Likert de 5 puntos que oscilaba entre estar ‘muy de acuerdo’ y estar ‘en desacuerdo’ con respecto a las afirmaciones hechas al entrevistado. Finalmente, para medir la variable gestión de marca en franquicias, se utilizó como base el instrumento desarrollado por Pitt *et al.* (2003) el cual incorpora trabajos de Keller (2000) y Aaker (1996) al ajustar los vocablos

**Tabla 2.** Ficha técnica

Procedimiento metodológico	Entrevistas personales a través de cuestionarios semiestructurados y encuestas auto-administradas presenciales o vía electrónica.
Población de estudio	24 franquicias identificadas en el Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, de las categorías de alimentos, bebidas y restaurantes.
Ámbito	Ciudades Tampico, Madero y Altamira, en el estado de Tamaulipas, México.
Informantes	Franquiciados: propietarios de establecimientos o puntos de venta.
Lugar de contacto	La empresa.
Método de muestreo	Censo.
Muestra definitiva	14 encuestas cumplimentadas correspondientes a marcas mexicanas.
Fecha de trabajo de campo	1 de marzo a 17 de abril de 2006.
Nivel de confianza	95%
Error muestral	0,2619

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3.** Componentes de la gestión de marca comparados con la escala MKTOR

	Gestión de marca (Pitt et al., 2003)	Escala MKTOR para la medición de la orientación al mercado (Narver y Salter, 1990)
<b>COMPONENTE INTERNO</b>	1. Amplitud de marca (Keller y Aaker, 1990)	
	2. Branding orientado hacia la equidad de marca (Keller, 1993)	[7] Nuestra estrategia, dirigida a obtener una ventaja competitiva, está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
	3. Conocimiento de la identidad de marca (Aaker, J. 1997)	[8] Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.
	4. Investigación y desarrollo de satisfactores	[1] El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.
	5. Monitoreo de la equidad de marca (Doherty, 2000)	[4] Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.  [5] Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales.  [6] Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito o fracaso) a todas las áreas funcionales.  [10] Medimos la satisfacción del cliente sistemática y recurrentemente.
<b>COMPONENTE EXTERNO</b>	6. Equidad de marca (Keller, 1998; Srivastava y Shoemaker, 1991)	
	7. Reconocimiento (Jacoby y Olson, 1985)	[14] Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.
	8. Valor percibido (Jacoby y Olson, 1985)	[9] Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.  [11] Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.
	9. Posicionamiento (Bhat y Reddy, 1998)	[2] Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.
	10. Congruencia de marketing hacia la equidad de marca (Yoo, Donthu y Lee, 2000)	[13] Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.

Fuente: Elaboración propia

a los más usuales y comprensibles en el contexto mexicano. No obstante, para esta investigación se aplican y analizan los factores con propósitos diferentes a los utilizados por los autores mencionados anteriormente, en lugares y culturas distintos, así como con perspectivas diferentes a los originales.

Entre las diversas escalas utilizadas para medir la orientación al mercado, como son MKTOR y MARKOR (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworsky y Kumar, 1993), se ha utilizado la escala MKTOR de Narver y Slater (1990) porque integra, de modo análogo, los componentes de gestión de marca indicados en la Tabla 3.

Con el fin de medir la marca y su orientación al mercado, se han tenido en cuenta, por un lado, las acciones estratégicas sobre el entorno y, por otro lado, la coordinación interfuncional. Por tanto, como se puede observar, en una columna se presentan los elementos con los que los autores referenciados en la Tabla 3 conceptualizan y miden la gestión de marca, y en la columna de la derecha se muestran los componentes de la escala MKTOR correspondientes.

Se considera que los franquiciadores con clara orientación al mercado intentan, mediante la gestión de marca, maximizar las experiencias del cliente. La Tabla 3 refleja las coincidencias en 12 de los 15 ítems de la escala MKTOR que mide la Orientación al Mercado. Las relaciones de la gestión de marca con la orientación al mercado se señalan en los números con corchetes. Por ejemplo, el reconocimiento de marca promovido por la gestión de marca se señala con el número 7, cuya relación

con la orientación al mercado de la columna de la escala MKTOR se señala con [7]. Esto, en referencia a que la franquicia utiliza como estrategia el reconocimiento de marca como una ventaja competitiva basada en las expectativas del cliente.

Finalmente, este método permite evaluar las prácticas de gestión de marca en las franquicias en México cuyos resultados se presentan en el siguiente apartado.

### **3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Un estudio descriptivo –véase la Tabla 4– de las características de las enseñas de franquicia objeto de estudio y sus establecimientos, permite tener una visión general del presente trabajo en la cual poder enmarcar los resultados obtenidos.

El software estadístico Partial Least Square Graph (PLS) versión 03.00 bajo el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) emplea herramientas internas de análisis de la varianza, media y análisis factorial y cuatro elementos de validación para el instrumento.

En el análisis de los factores principales de la investigación, la explicación de la varianza de las variables estudiadas alcanza un 98,93% entendiéndose que se han incluido los componentes e indicadores suficientes que la expresan.

Finalmente, en el Gráfico 1 se muestran las prácticas de gestión de marca de los franquiciados relacionadas con las marcas que tienen alta familiaridad y reconocimiento en la zona objeto de estudio. Su representatividad corresponde al 25,93% de las marcas

**Tabla 4.** Estadística descriptiva de las franquicias entrevistadas

	<b>Totales</b>	<b>Media</b>
Total marcas en México (de las categorías consideradas en el estudio)	136	
Franquicias ubicadas entre las 250 mejores franquicias de México	112	
Tampico, Madero y Altamira ( número de marcas de franquicias existentes o población)	24	
Numero de establecimientos en la población considerada (N=24)	3368	156
Número de establecimiento en la muestra considerada (n=14)	1366	124

	<b>N</b>	<b>n</b>
Establecimientos de la población	3368	1366
Media de establecimientos	156	124
Media de antigüedad de cada franquicia	13,42	11,27
Número de empleados por establecimiento		34,72
Media de origen de la marca franquiciada*	1,38	1,33
Media de la experiencia del franquiciado		1,64

\*Marca mexicana=1, marca extranjera=2

**Fuente:** Elaboración propia a partir de *Inversionista* (2006) y *Entrepreneur* (2006, 2007)

de la zona de estudio. Los resultados generales apuntan a que la gestión de la marca a través de sus distintos componentes internos determina el valor de la misma conformado en el componente externo.

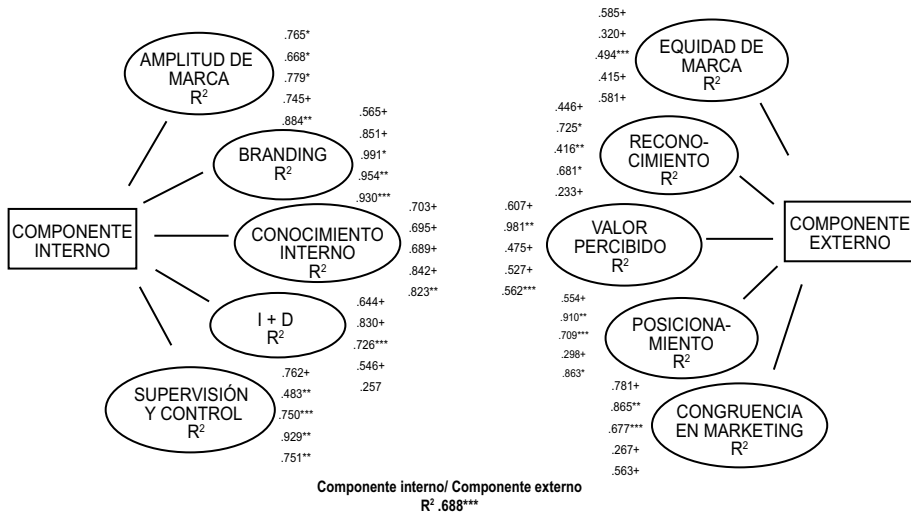
A la luz de los resultados del Gráfico 1, se observa que el coeficiente de relación ( $R^2$ ) de 0,688 para el componente interno y externo es muy significativo, lo cual indica que existe una alta relación entre ambos componentes y que su influencia es positiva. Con ello, se corrobora la hipótesis  $H_1$  que propone al componente interno de la gestión de marca como pronosticador del componente externo, esperándose una influencia positiva determinante en la imagen creada como identidad en la mente del cliente.

Respecto a la hipótesis  $H_2$ , en la que se contrastan cada uno de los indicadores del componente interno con el componente externo de la gestión de marca,

los resultados corroboran la hipótesis al existir una alta relación de todos los elementos que forman parte del componente interno en comparación con aquellos que forman el componente externo. Si se observa el Gráfico 1, aparecen coeficientes de influencia ( $R^2$ ) que van desde 0,494 hasta 0,930 con valores mínimos de significatividad  $**p < 0,001$ . De tales indicadores destaca la *supervisión y control* de las actividades referentes a la marca, que impactan principalmente en el *valor percibido, posicionamiento* y la apreciación de *congruencia del plan de marketing con la identidad de marca*; sus valores de relación fueron 0,750; 0,929 y 0,751 respectivamente. Sin embargo, la *supervisión y control* de la equidad de marca no refleja una relación positiva y significativa en el valor de la marca como reflejo de su *posicionamiento*. Este resultado explicaría una débil conceptualización de la equidad de marca por los franquiciados encuestados.



**Gráfico 1.** Prácticas de gestión de marca de franquiciados de alimentos, bebidas y restaurantes en el sur de Tamaulipas, México



*Nota.* La lectura de los coeficientes de relación ( $R^2$ ) se indican en orden secuencial para cada indicador del componente interno y se compara con su indicador correspondiente del componente externo que está enfrente. Por ejemplo, el valor de 0,765\*, primer valor encontrado en la parte superior izquierda, debe interpretarse como la influencia que tiene la amplitud de marca en la equidad de marca. Igualmente, el 0,668\* que le sigue, se interpreta como la influencia que tiene la amplitud de marca en el reconocimiento, y así sucesivamente.

(\*) Indica el nivel de significatividad para  $p < 0,05$ ; (\*\*) indica el nivel de significatividad para  $p < 0,01$ ; (\*\*\*) indica el nivel de significatividad para  $p < (0,001)$ ; y (+) indica el nivel de significatividad para  $p < 0,10$ .

La intensidad de las muy altas relaciones que tienen algunos indicadores del componente interno se encuentra dirigida principalmente al *reconocimiento* de la marca. Los niveles de intensidad se evidencian significativamente en el coeficiente de relación ( $R^2$ ) de 0,416 y 0,681 para el *conocimiento interno* de la marca en la organización, y los esfuerzos de *investigación y desarrollo* de satisfactores para el cliente, respectivamente. El coeficiente de relación ( $R^2$ ) del *branding* es consistentemente influyente en cuatro de los cinco elementos del componente externo, lo cual significa que el franquiciado acepta que el *conocimiento de la marca* en la franquicia, así como los esfuerzos por desarrollar productos y servicios

que satisfagan al cliente, influyen en el *reconocimiento* de la marca.

En el Gráfico 1 también se aprecia cómo el *branding*, el *conocimiento interno* de la marca, y la *supervisión y control*, influyen de manera importante en todos los elementos del componente externo de la gestión de marca aunque no resultaron significativos. Pese a ello, el *conocimiento interno* influye positiva y significativamente en el *posicionamiento* y las *actividades congruentes de marketing*, siendo los coeficientes de relación ( $R^2$ ) de 0,709 y 0,677, respectivamente.

Derivado de las hipótesis anteriores se corrobora la hipótesis  $H_3$ , al obtenerse una alta relación e in-

fluencia positiva entre el *branding* y el *posicionamiento*, como puede desprenderse del valor del coeficiente ( $R^2$ ) que obtuvo el valor de 0,910. Finalmente, en el Gráfico 1 se observa que la *supervisión y el control* tienen una alta y significativa relación con el *posicionamiento*.

#### 4. CONCLUSIONES

Los franquiciados necesitan evidencias empíricas sobre las consecuencias que se derivan de la gestión de la equidad de marca en la comercialización que se lleva a cabo en una franquicia. El presente estudio, con un enfoque de gestión, ha intentado explicar que la función de la gestión de marca en las franquicias mexicanas, desde una perspectiva de orientación al mercado del franquiciado, es relevante. Con una muestra de 14 franquicias de origen mexicano que cumplieran las condiciones del presente estudio, se explica de manera indirecta el impacto que la gestión de marca en una franquicia tiene en la percepción del consumidor.

Teniendo en cuenta la particularidad del estudio, es decir, la consideración sólo de la perspectiva del franquiciado, el contexto de una dinámica comercial menos desarrollada y una cultura muy diferente, se han confirmado resultados similares a los que obtuvieron Pitt *et al.* (2003). Concretamente, se demostró que las actividades que se llevaron a cabo dentro del control directo de los franquiciados, jugaban un papel muy importante en la formación de las percepciones de una marca con un valor incremental. Efectivamente, el componente interno de la gestión de marca contribuye a pronosticar el valor de marca en el cliente,

identificándose dos indicadores que contribuían significativamente y con mayor intensidad como son: el conocimiento interno de la marca por la organización y la supervisión de las actividades planificadas para apoyar la equidad de marca, que determinan la percepción positiva del cliente y, finalmente, inciden en el posicionamiento. Con todo ello, se puede decir que una cultura de trabajo dirigida a fortalecer el valor de marca en las franquicias, le dota de una ventaja competitiva que evidentemente se reflejará en su crecimiento y consolidación comercial.

Sin embargo, pese a que se ha encontrado que la supervisión y control de las actividades dirigidas a la marca muestran una alta relación con la equidad de marca, aquéllas no ejercen influencia en ella. Por un lado, el proceso de crear y mantener el valor de la marca en la mente del cliente, conocido como *branding*, influye positivamente en cuatro de los cinco elementos del componente externo. Por otro lado, la supervisión y control de todas las actividades se relaciona positivamente con el *branding*, pero no se ha demostrado que influya en la identidad de marca formada en los públicos. Es decir, aparece el *branding* como un factor positivo en el reconocimiento de la marca, el valor percibido del producto o servicio, el posicionamiento de la marca y las actividades de marketing. Se estima que el franquiciado reconoce su importancia, aunque no esté familiarizado con la parte de diseño y creación de valores para el cliente, es decir, el franquiciado sólo reconoce superficialmente la gestión de la marca y su impacto en la generación del valor de marca.

Por todo ello se concluye que el franquiciado conoce débilmente los aspectos de su actuación interna que logran de su marca, vista como un negocio, una mayor familiaridad y reconocimiento esperando alcanzar un alto valor percibido y el posicionamiento esperado.

Una recomendación empresarial es que los franquiciados conozcan y dominen los conceptos de gestión de marca, si se tiene en cuenta que desempeñan un papel destacado en el control que ejercen en la administración de los esfuerzos de marketing.

Las principales limitaciones del estudio van dirigidas a no poder generalizar los resultados debido al tamaño de la muestra y limitar la misma sólo a la categoría de alimentos, bebidas y restaurantes, así como a una región del país. Como futuras líneas de investigación se adelanta aquella que profundice en la efectividad de la gestión de marca en un sistema de franquicia al establecer un comparativo entre categorías de franquicias o culturas, incluso se considera apreciable una línea de investigación para reconocer el modelo de gestión de marca que mejor se ajuste a la franquicia.

## AGRADECIMIENTOS

Se agradece al editor y a los revisores anónimos todos los comentarios y sugerencias realizados en el proceso de revisión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-357.

Anónimo. (2006). Las mejores franquicias de México. Más de 250 negocios probados, *Inversionista*, 222, 32-43.

Anónimo. (2006). 500 Franquicias, *Entrepreneur*, 14 (1), 98-147.

Anónimo. (2007). 500 Franquicias, *Entrepreneur*, 15 (1), 170-229.

Asociación Internacional de Franquicias (IFA). Recuperado en noviembre 12, 2006, de <http://www.franchise.org>.

Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). Recuperado en junio 17, 2006, de [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org).

Berthon, P., Ewing, M. y Napoli, J. (2008). Brand management in small to medium-size enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 27-36.

Berveland, M. (2005). Brand management and the challenge of authenticity. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (7), 460-461.

Bhat, S. y Reddy, S.K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands, *Journal of Consumer Marketing*, 15, 245-248.

Boyle, E. (2002). The failure of business format franchising in British forecourt retailing: A case study of the rebranding of Shell Retail's forecourts. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30 (5), 251-263.

Burman, C. y Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 2(4), 279-291.

Chimhundu, R. y Hamlin, R. (2007). Future of the brand management structure in FMCG. *Brand Management*, 14 (3), 232-239.

- Doherty, A. M. (2000). Factors influencing international retailers' market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector. *Journal of Marketing Management*, 16 (1/3), 223-245
- Ehrmann, T. y Spranger, G. (2005). *Why do franchisors combine franchises and company-owned units*. Center for Entrepreneurship, University of Muenster Leonardo Campus 19, D-48149 Muenster, Germany. Recuperado en diciembre 12, 2005, de <http://ssrn.com/abstract=807346>
- Gapp, R y Merrilees, B (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14 (1), 162-177.
- Harmon, T.R. y Griffiths, M. A. (2008): Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (4), 256-263.
- IMPI. (s. f.). Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología. Recuperado en febrero 8, 2006, de <http://www.impi.org>.
- Jacoby, J. y Olson, J. C. (1985). *Perceived quality: How consumers view stores and merchandise*, Lexington, MA: Lexington.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: developing a stake holder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13 (1), 10-33.
- Jong, N. y Kyoung, E. (2006). A new CI and rebranding experience using the SK brand Management System. *Corporate Reputation Review*, 9 (4), 271-280.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 67, 1-22.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ. : Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2000). The Brand Report Card. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero, 147-157. Recuperado en noviembre 6, 2003, de <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>.
- Keller, K. L. y Aaker, D. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54 (1), 27-42.
- Kincaid, D. (2004). Build your own brand managers. *Marketing*, 109 (21), 1-12.
- King, C. y Grace, D. (2006). Exploring managers's perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing*, 20 (6), 369-380.
- Kohli, A. K y Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworsky, B. J. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-47.
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organization. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 105-115.
- López, B. (2000). *Causas de aparición de la franquicia*. Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias

- Económicas y Empresariales, 212. Recuperado en Febrero 16, 2007, de [http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo\\_busqueda=EJEMPLAR&revista\\_busqueda=6459&clave\\_busqueda=116024](http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo_busqueda=EJEMPLAR&revista_busqueda=6459&clave_busqueda=116024)
- Martín, E. y Cossío, F. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de gestión*, 1 (1), 33-63.
- Merrilees, B. y Frazer, L. (2006): Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9 (1), 73-81.
- Myers, Ch. (2003). Managing brand equity: A look at the impact of attributes. *The Journal of Product and Brand Management*, 1 2(1), 39-49.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Pitt, L, Napoli, J. y Merwe, R. (2003). Managing the franchised brand: The franchisees' s perspective. *Journal of Brand Management London*, 10 (6), 411-420.
- Quinn, B. y Doherty, A. M. (2000). Power and control in international retail franchising-Evidence from theory and practice. *International Marketing Review*. 17 (4/5); 354-367.
- Ramos, R. (2006). *Incursionará franquicia mexicana de tacos en China*. Recuperado en febrero 21, 2006, de <http://www. Impi.org>.
- Richards, L, Foster, D. y Morgan, R. (1998). Brand knowledge management: Growing brand equity. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 47-54.
- Rubin, P.H. (1990). *Managing Business Transactions*. New York, NY: Free Press.
- Secretaría de Economía (SE). (n. d.). Recuperado en enero 14, 2006, de <http://www. economia.gob.mx>.
- Shocker, A. D., Rajendra, K. S. y Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 31, 149-158.
- Srivastava, R. K. y Shocker, A.D.A. (1991). Brand equity: a perspective on its meaning and measurement (Paper report No. 91-124). Cambridge, MA: Marketing Science Institute. Recuperado en febrero 21, 2006, de <http://www.msi.org/publications/publication.cfm?pub=296>
- Stigler, G. (1961). The economics of information. *Journal Political Economy*, 69, 213-225
- Torres, E. y Muñoz, C. (2006). Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un Análisis de la publicidad en televisión. *Estudios Gerenciales*, 22 (101), 71-81.
- Yoo, B., Donthu, N. y Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Academy of Marketing Science Journal*, 28 (2), 195-212. ☀



# LA PUBLICACIÓN DE HONORARIOS DE LAS FIRMAS DE AUDITORÍA EN ESPAÑA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO

ROSARIO LÓPEZ GAVIRA

Doctora en Administración y Dirección de Empresas  
Profesora Colaboradora del Departamento de Contabilidad  
y Economía Financiera de la Universidad de Sevilla.

Grupo SEJ472: Nuevas Tendencias de Investigación en Auditoría y Sistema de Información Contable.  
rlopezgavira@us.es

JOSÉ ÁNGEL PÉREZ LÓPEZ

Doctor en Ciencias Económicas  
Profesor Titular del Departamento de Contabilidad  
y Economía Financiera de la Universidad de Sevilla.

Grupo SEJ472: Nuevas Tendencias de Investigación en Auditoría y Sistema de Información Contable.  
rangel@us.es

JOSÉ ENRIQUE ROMERO GARCÍA

Diploma de Estudios Avanzados en Economía Aplicada  
Profesor Titular de Escuela del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Sevilla.  
Grupo SEJ436: Técnicas de investigación en Economía Aplicada.

romerogje@us.es

Fecha de recepción: 11-03-2008

Fecha de corrección: 20-07-2008

Fecha de aceptación: 12-09-2008

## RESUMEN

La presente investigación analiza si realmente las medidas relacionadas con la imposición de publicación de honorarios en España contribuyen intrínsecamente a paliar, en cierta medida, los conflictos de independencia que la profesión auditora tiene actualmente.

En relación con la evidencia obtenida del cuestionario utilizado en la investigación, es interesante subrayar que los profesores universitarios se inclinan, en general, a favor de la existencia de este tipo de medidas de transparencia informativa, sin embargo, los auditores se muestran contrarios a la misma. No obstante, a pesar de este posicionamiento inicial

discrepante, la evidencia indica que dentro de la categoría de auditores es preciso diferenciar dos grupos: *los profesionales consolidados y los profesionales no consolidados*. De esta forma, los resultados indican que estos últimos muestran una opinión intermedia cercana, en algunos puntos, a la indicada por los profesores universitarios.

## PALABRAS CLAVE

Auditoría, independencia, publicación de honorarios.

**Clasificación JEL:** M42, G18, L84

## ABSTRACT

*The Disclosure of Audit Firm Fees in Spain: An Empirical Analysis*

The present document analyzes whether the measures related to the disclosure of honoraria in Spain really contribute towards palliating the current independence conflicts of auditing profession to a certain extent.

With respect to the evidence obtained by the questionnaire used for the investigation, an interesting finding is that academics, in general, tend to favour the imposition of this type of informative transparency measures, while auditors are against

them. However, in spite of this deviating initial positioning, the evidence indicates that within the category of auditors two different groups have to be distinguished: consolidated professionals and non-consolidated professionals. Thus, our findings indicate that the last group shows an intermediate opinion closer in some points to that of the academics.

#### **KEYWORDS**

Auditing, independence, disclosure of fees.



## INTRODUCCIÓN

La actividad auditora aporta importantes beneficios al funcionamiento de la economía a través de la divulgación de información fiable, que, después de ser verificada, reporta el estado de las cuentas económicas no solo ante la compañía que solicita el servicio de auditoría, sino también a la sociedad en general, quien se encuentra interesada en hacer un seguimiento a las organizaciones con que interactúa.

Es por esta razón que resulta preocupante la pérdida de confiabilidad de los usuarios de los resultados presentados por los auditores. En definitiva, si los usuarios que demandan información fiable para la toma de decisiones, no confían en los auditores, no solo se cuestiona la existencia de la actividad como tal, sino también de la profesión en sí. En este sentido, deben realizarse esfuerzos por todas las partes implicadas (auditores, empresas, clientes, organismos reguladores e investigadores en auditoría) con el objetivo de rescatar la imagen de la actividad auditora y, de esta forma, utilizar y beneficiarse de sus servicios.

Por ello, la presente investigación se centra en el análisis de un tema muy polémico que afecta actualmente a la profesión de auditoría: la **prestación de múltiples y variados servicios por parte de los auditores**. Concretamente, se busca cuestionar si realmente es aceptado que las medidas relacionadas con la imposición de publicación de honorarios ayudan de forma intrínseca a fortalecer la imagen real y/o aparente de la independencia de los profesionales cuando prestan conjuntamente otros servicios junto con la auditoría.

Para ello, se presenta en el segundo epígrafe del trabajo una reflexión sobre dos dimensiones del concepto de independencia del auditor. Sobre esta cuestión, resulta interesante señalar inicialmente que, en el contexto en el que el auditor desempeña actualmente su trabajo, no basta con que el mismo sea efectivamente independiente, sino que además es preciso que lo parezca. Por este motivo, hay una serie de medidas que se imponen a estos profesionales para que, además de serlo, parezcan independientes. El presente estudio analiza la **publicación de información sobre honorarios** como una medida para fortalecer la vertiente aparente de dicha cualidad.

A continuación, en el tercer apartado se hace un análisis de las principales cuestiones que causan controversia en relación con la publicación de información sobre honorarios por parte de las firmas de auditoría: la práctica de precios reducidos (*Lowballing*) y la relación entre los honorarios de auditoría y de otros servicios.

Posteriormente, se presenta un estudio empírico basado en un sistema de encuestas con el objeto de recabar la opinión de los propios auditores y de la comunidad universitaria. En relación con la evidencia obtenida, los datos arrojan ciertamente resultados interesantes e importantes ya que ambos grupos se inclinan en general a favor de la existencia de este tipo de medidas de transparencia informativa. Sin embargo, las opiniones se hallan mucho más repartidas en cuanto a la obligación de publicar honorarios detallados por cada tipo de servicio prestado al cliente.

La última parte de la investigación se dedica a presentar las principales conclusiones obtenidas, las limitaciones que afectan al estudio realizado, así como a plantear posibles investigaciones hacia el futuro para profundizar sobre este tema.

## **I. LA INDEPENDENCIA DEL AUDITOR: ¿SOLAMENTE UNA CUESTIÓN DE APARIENCIA?**

Cuando se trata el tema de la independencia del auditor hay que afrontar el concepto de “*Expectation Gap*” o “*Diferencia de Expectativas*”, que hace referencia a las discrepancias existentes entre lo que las firmas de auditoría hacen y lo que los usuarios esperan de ellas. Dicho concepto está fuertemente relacionado con la vertiente de apariencia de la independencia del auditor. Así, puede ocurrir que el auditor sea independiente de forma real en la ejecución de su trabajo, pero si es percibido como dependiente de su cliente por los usuarios, entonces aparecerá un problema de expectativas defraudadas.

De acuerdo con numerosos autores (Titard, 1971; Gul, 1989; Ruddock, Taylor y Taylor, 2006; entre otros) en la realización de una auditoría, el auditor debe ser independiente de forma real. Pero además, la sociedad, la cual incluye inversores, gobierno y los usuarios en general, debe percibir que él es independiente, es decir, también debe ser independiente en apariencia.

De esta forma, García, Vico y Zorio (2003), plantean la cuestión de la independencia al diferenciar entre independencia real y aparente, de-

finiendo ambas como partes de un mismo debate pero con connotaciones muy diferentes entre sí:

- **Real:** la independencia real es inobservable y se sitúa en los planteamientos más personales e internos del auditor, rozando cuestiones relativas a su posición ante el desarrollo de una profesión y a su propia concepción de la ética profesional. Pero ¿cómo adentrarse en las entrañas de los auditores para conocer si sus actuaciones están respondiendo a planteamientos éticos? La respuesta podría ser contundente: es imposible. Por ello, se debe utilizar algún signo que ayude a mostrar de forma más clara la posición de independencia del auditor. Dicho signo suele ser la independencia aparente.
- **Aparente:** en ocasiones resulta doloroso para los propios auditores pedirles que parezcan independientes, pero con ello lo que se intenta es dar una solución a la propia realidad. ¡No basta con ser independientes hay que parecerlo! Los signos externos permiten hacer valoraciones sobre si la independencia del auditor está o no comprometida. Los usuarios demandan que los auditores realicen su trabajo de auditoría sin estar influidos por otras cuestiones relacionadas con el cliente.

Pero en la realidad, no siempre se cumplen ambas vertientes de la independencia. En nuestra opinión, pueden existir los siguientes posicionamientos (Tabla 1):

**Tabla 1.** Independencia de las firmas de auditoría

Real Aparente	Sí	No
Si	(1) Los auditores que son y parecen independientes.	(2) Los auditores que no son, pero parecen independientes.
No	(3) Los auditores que son, pero no parecen independientes.	(4) Los auditores que no son, ni parecen independientes.

Desde un plano puramente teórico, el primer posicionamiento es el ideal e indica que el auditor es independiente, tanto de forma real como aparente. El segundo implica que, a pesar de que el auditor no realiza su trabajo de verificación de cuentas de forma independiente, los usuarios perciben que esa actividad tiene utilidad; es decir, el auditor no es independiente de forma real pero sí aparente.<sup>1</sup> Por su parte, el tercer caso aparece cuando el auditor realiza su trabajo de forma independiente, sin embargo, existen una serie de factores que provocan que los usuarios perciban que el auditor no es independiente, en definitiva, el auditor es independiente de forma real, pero no aparente.<sup>2</sup> Por último, se encuentra la peor de las situaciones, el auditor no es ni parece independiente. No obstante, otra cuestión muy diferente sería analizar qué implicaciones tiene esto en la realidad empresarial; es decir, si las empresas clientes demandan realmente independencia o, por el

contrario, solamente una apariencia de tal.

En relación con las investigaciones efectuadas, las primeras conclusiones que se pueden obtener conducen a la idea de que la independencia real es muy difícil, si no imposible de observar en la práctica. Por este motivo, los accionistas y otros usuarios de los estados financieros han puesto su confianza en otros aspectos relacionados con la imagen de independencia para juzgar a la profesión de la auditoría (Firth, 2002).<sup>3</sup>

Existen una multitud de factores que deterioran la imagen de independencia de los profesionales auditores, entre ellos: la realización de tareas adicionales, la permanencia de un auditor con un mismo cliente, la percepción de honorarios por un importe demasiado elevado, etc.

En el presente trabajo se profundiza en el análisis de las **medidas que obligan a revelar información sobre honorarios por auditoría**

- 1 La firma Arthur Andersen, antes de la ocurrencia del escándalo con Enron, constituye un ejemplo de las implicaciones que puede conllevar la existencia de firmas que están adoptando este posicionamiento.
- 2 Este hecho está relacionado con el desprestigio que está azotando permanentemente a las firmas de auditoría en la actualidad. Los autores son conscientes de que en ocasiones el trabajo de las firmas carece de utilidad para sus usuarios, aunque verdaderamente estén realizando un trabajo independiente de verificación de cuentas.
- 3 A este respecto, Gul (1989) establece que los principales factores existentes en el entorno del mercado de auditoría que afectan a las percepciones de independencia son la situación financiera del cliente, los honorarios por servicios de no-auditoría, el nivel de competencia existente en el mercado, el tamaño de la firma de auditoría y el tiempo de permanencia del auditor con un mismo cliente (ausencia de rotación).

**y otros servicios.** En contraposición a aquellas voces que opinan que el conocimiento del nivel de honorarios perjudica a la vertiente aparente de la independencia, existen otras que creen que estas actuaciones contribuyen a que haya una mayor transparencia de información en el mercado y que, por tanto, se puede mejorar la toma de decisiones por parte de los usuarios de la información financiera. Sobre este respecto, Francis y Ke (2006) obtienen evidencia que sugiere que la obligación de publicar datos sobre honorarios proporciona al mercado nueva información relevante para valorar la independencia de los auditores y la calidad de la información financiera.

Los argumentos anteriores son los que efectivamente avalan el que los organismos reguladores hayan incluido tales requerimientos en las leyes que elaboran. En particular, la Disposición Adicional Decimocuarta de la Ley de Auditoría en España sobre la transparencia en la remuneración de auditores, hace referencia a nuevos deberes de publicación de honorarios. En concreto, señala que (LMRSF/2002, p. 41326) “*los auditores de cuentas deben comunicar al Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas anualmente las horas y honorarios facturados a cada cliente, distinguiendo las que corresponden a auditoría de cuentas y otros servicios prestados, así como cualquier otra información que precise el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas*

*para el ejercicio de sus funciones. El importe de estos honorarios anteriormente mencionados será público, y se informará específicamente en la memoria de las Cuentas Anuales, desglosando las abonadas a los auditores de cuentas, así como las abonadas a cualquier sociedad del mismo grupo de sociedades a que perteneciese el auditor de cuentas, o a cualquier otra sociedad con la que el auditor esté vinculado por propiedad común, gestión o control”.*

No obstante, es preciso subrayar que la obligación se refiere únicamente a revelar el importe de los honorarios por auditoría y por otros servicios. Por tanto, no hay imposición de publicar la facturación detallada por tipo de servicio. En este sentido, en relación con los honorarios facturados, es preciso diferenciar dos problemas:

- Existencia de un nivel excesivo de honorarios, independientemente de si se trata de auditoría u otros servicios.<sup>4</sup>
- Tipo de servicio adicional realizado. En nuestra opinión, no pueden afectar negativamente de igual manera todos los servicios. Por ejemplo, los servicios fiscales, los servicios de auditoría interna, etc., tienen una influencia directa en los estados financieros y, por tanto, pueden ocasionar situaciones conflictivas ya que el auditor tiene que revisar su propio trabajo.

En definitiva, se trata de un tema complicado que requiere un análisis

<sup>4</sup> Es de subrayar que tras la reforma realizada en España en la Ley de Auditoría de Cuentas en el año 2002 (LMRSF/2002) se incorporó la incompatibilidad referida a la percepción de honorarios por un porcentaje indebidamente elevado por otros servicios, pero no se especificó con claridad cuánto constituye ese porcentaje. Por otro lado, no se previó en la ley la concentración de grandes honorarios de auditoría en muy pocos clientes.

más profundo. Por este motivo, más adelante en esta investigación se desarrolla un estudio empírico de la opinión de dos colectivos implicados en el mercado de auditoría, como son los auditores y los profesores universitarios de contabilidad, sobre la implantación de este tipo de medidas de publicación de información sobre honorarios.

## **2. CUESTIONES CONTROVERTIDAS EN TORNO A LOS HONORARIOS DE AUDITORÍA Y NO-AUDITORÍA**

Cuando un auditor inicia una relación contractual con un cliente, ya sea para realizar servicios de auditoría u otro tipo de servicios, se crea inevitablemente un vínculo de dependencia económica del auditor con respecto al cliente. De esta forma, los ingresos de los auditores están condicionados por el deseo del cliente de continuar, o no, contratándolos para las próximas auditorías.

Por todo ello, puede afirmarse que, a pesar de la existencia de numerosas investigaciones (Goldman y Barlev, 1974; Firth, 1980; DeAngelo, 1981; Simunic, 1984; Lindberg y Beck, 2002; Fisher y Prangnell, 2003; Kaplan, 2004; Martínez, Rodríguez y Yubero, 2006; Sánchez, 2006); que hacen hincapié en la importancia de la independencia de los auditores, se debe considerar que esta cualidad, desde un punto de vista psicológico,

es imposible en la práctica (Monterrey y Sánchez, aceptado para publicación).

No obstante, la situación se convierte en especialmente peligrosa en aquellos casos en que los auditores reciben un volumen de honorarios excesivamente elevado (medido por el porcentaje que representan un determinado cliente sobre la facturación total del auditor), tanto por auditoría como por otros servicios, o bien, en el caso en que se realicen una gran cantidad de servicios adicionales que pueden resultar conflictivas por varias razones:<sup>5</sup>

- Por un lado, puede tratarse de tareas que el auditor tenga que controlar posteriormente en el trabajo de auditoría y, por tanto, pueden aparecer situaciones conflictivas por auto-revisión (Firth, 1997a; Caplan y Kirschenheiter, 2000; Center for Accounting Ethics Workshop, 2000; Bastante, 2001; Myring y Bloom, 2003; Ruddock *et al.*, 2006).
- Por otro lado, el auditor puede verse sometido a presiones o amenazas de pérdida de los ingresos de su facturación proveniente de estos servicios, por parte del cliente que haya recibido una opinión calificada en el informe de auditoría (Simunic, 1984; Dopuch y King, 1991; Gallizo y D'Silva, 1996; Firth, 1997a; Canning y

5 No obstante, es importante apuntar que de los honorarios totales desembolsados por las compañías del Ibex 35 en el año 2005, en un 75,4% correspondió a labores de revisión de cuentas, en detrimento de los servicios de asesoría y consultoría, cuyos ingresos prácticamente se estancaron (Fernández y Junco, 2006). La explicación de esta evolución de los honorarios puede deberse a varias razones: el incremento del precio de la auditoría debido a la tasa impuesta por el ICAC y la recomendación de las prácticas de buen gobierno de separar ambos negocios con el objeto de reforzar la imagen de independencia de las firmas de auditoría.

Gwilliam, 1999; Richard y Vans-traelen, 1999; Herrador, 2001; Callaway, Lulseged y Nowlin, 2002; Del Cid, 2002; Ashbaugh, Lafond y Mayhew, 2003; Nice y Trompeter, 2004; Ruddock *et al.*, 2006; Monterrey y Sánchez, aceptado para publicación).

Adicionalmente, de acuerdo con las cuestiones analizadas en el apartado anterior, desde el punto de vista de la vertiente de apariencia de la independencia, es posible que los usuarios de la actividad cuestionen la independencia del auditor al observar la existencia de un nivel de honorarios excesivamente altos, máxime cuando éstos provienen en gran parte por la prestación de otros servicios adicionales. En este sentido, de acuerdo con Martínez *et al.* (2006), unos elevados honorarios por otros servicios podrían producir una reducción de la confianza de los inversores en la información financiera. Por tanto, en este caso, el problema de daño a la independencia puede convertirse, aún no existiendo en la realidad porque el auditor realice adecuadamente su trabajo, en un problema aparente.

En este mismo sentido apunta la evidencia obtenida por Gaynor, McDaniel y Neal (2006), al indicar que los comités de auditoría podrían ser reacios a contratar auditores para la prestación de otros servicios adicionales, con la intención de evitar posteriormente publicar un nivel de honorarios muy elevados, aun cuando piensen que la provisión conjunta podría incrementar la calidad de la auditoría. Es decir, pesa mucho más para los comités el hecho que se ponga en peligro la independencia en su vertiente aparente, que los audi-

tores puedan realizar su trabajo con un adecuado nivel de independencia (real) y competencia.

Además de lo anterior, hay una serie de cuestiones específicas que también causan controversias en relación con los honorarios facturados por los profesionales auditores:

- ***Fijación de precios de auditoría por debajo de los costes (Lowballing)***

Al igual que otras compañías que funcionan en otros mercados, las firmas de auditoría llevan a cabo estrategias para mantenerse y expandirse en condiciones de gran competitividad. Por este motivo, en ocasiones, con el objetivo de captar nuevos clientes, realizan grandes descuentos en los honorarios de las auditorías iniciales con la esperanza de recuperar los mismos en los futuros contratos de auditoría, o bien a través de los otros muchos servicios adicionales prestados al cliente. En este sentido, es sabida la existencia, desde hace años, de una importante dislocación en el mercado de servicios de auditoría, donde los profesionales y las firmas son capaces de bajar mucho los precios para conseguir un cliente, al saber que luego recuperarán con creces las posibles pérdidas con la facturación que consigan en los otros servicios (Ver Gonzalo, 1995).

Esta estrategia ha sido objeto de una gran controversia debido al hecho de que no cubren adecuadamente los costes que conlleva la actividad de verificación de los estados financieros, puede tener como consecuencia un detrimento de la calidad del trabajo desempeñado. En definitiva, el auditor puede compensar esa pérdida de

ingresos con una menor dedicación, en número de horas de trabajo, a la auditoría de las cuentas del cliente.

En este caso, la publicación de los niveles de honorarios cobrados a los clientes puede aportar transparencia al mercado, puesto que los usuarios de la auditoría podrían contar con información suficiente para identificar la posible existencia de estas prácticas de precios reducidos.

Sin embargo, también hay investigaciones que discrepan de estos argumentos al encontrar evidencia que indica que las prácticas de descuentos en los precios no dañan la independencia del auditor, sino que se trata de una respuesta competitiva ante las expectativas de rentas futuras del auditor debido, por ejemplo, a ventajas tecnológicas (DeAngelo, 1981; Schatzberg y Sevcik, 1994; Dopuch y King, 1996). De esta forma, la existencia de estas prácticas de descuentos en los precios no tiene por qué disminuir la calidad de las auditorías realizadas.

- ***Determinación conjunta de los precios de auditoría y servicios adicionales***

Hillison y Kennelley (1988) señalaron que la habilidad de las firmas de auditoría para ofrecer un paquete bien desarrollado de servicios parece importante para mantener una reputación de firma orientada al servicio al cliente. Además, dichos autores señalan que otro factor que puede explicar la motivación de los clientes para demandar otros servicios a los auditores es la esperanza de poder beneficiarse de unos menores honorarios de auditoría y/o por otros servicios.

Existen numerosos trabajos que

analizan la relación entre ambos niveles de honorarios; sin embargo, los resultados de estas investigaciones arrojan resultados contradictorios. Específicamente, estas investigaciones han tratado de determinar si efectivamente hay una relación entre ambos precios y, además, en qué dirección se produce dicho vínculo.

Algunos estudios informan de la existencia de una relación positiva entre ambos honorarios (Simunic, 1984; Palmrose, 1986; Barkess y Simnett, 1994; Firth, 1997b y 2002), otros argumentan que dicha relación es negativa (Ferguson, 2002; Anderson, Banker, Chang y Lee, 2002; Whisenant, Sankaraguruswamy y Raghunandan, 2002) y, finalmente, otros trabajos no encuentran una relación entre ellos (Abdel-khalik, 1990; Whisenant, Sankaraguruswamy y Raghunandan, 2003).

Con respecto a lo anterior, y en cuanto a las prácticas de *lowballing*, en el caso de una relación negativa entre ambos honorarios (honorarios por auditoría muy bajos y honorarios por otros servicios muy altos) un aspecto polémico está vinculado con la creencia que las grandes firmas recuperan los honorarios perdidos como consecuencia de precios de auditoría reducidos, a través de la prestación de otros muchos servicios adicionales a sus clientes (Welch, 1992).

Por todo ello, las medidas legales encaminadas a obligar a las firmas de auditoría a que publiquen las cifras de honorarios facturados resultan enormemente controvertidas puesto que, en numerosas ocasiones, provocan desconfianza en los usuarios de la información financiera por los motivos anteriormente descritos,

ya que pueden dar indicios de una dependencia económica excesiva del cliente, de la realización de prácticas de *lowballing* que puedan perjudicar a la calidad de la auditoría, de excesivos niveles de honorarios por otros servicios acompañados de menores honorarios, etc.

A continuación, se muestra un estudio de carácter empírico sobre la regulación de las medidas de implantación de publicación de honorarios como paso para incrementar la transparencia.

### **3. ESTUDIO EMPÍRICO: LA OPINIÓN DE AUDITORES Y PROFESORES SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE DEBERES DE PUBLICACIÓN DE HONORARIOS**

En la ejecución de la investigación se emplea un sistema de encuestas con el objeto de obtener la opinión de los auditores y de los profesores universitarios.<sup>6</sup>

La elección de los auditores estuvo basada en las siguientes razones:

- La actividad regulada condiciona su labor profesional.
- Presentan, por tanto, a priori, un tipo de interés directo sobre la materia regulada.
- Poseen un alto conocimiento de Contabilidad y Auditoría.

La elección de los profesores se justificó por lo siguiente:

- Es lógico pensar que tienen un buen conocimiento sobre la cuestión.
- La actividad regulada puede influir en su trabajo profesional, ya que deben incorporar los cambios normativos a las asignaturas que imparten.
- La opinión manifestada por los mismos puede considerarse ausente de intereses económicos.

Para este estudio se siguieron los pasos para la perfecta realización de este tipo de investigación; es decir, se definió y diseñó el estudio, se seleccionaron y definieron las variables, se diseñó el cuestionario, se seleccionó la muestra, se validó y probó el cuestionario y se obtuvieron los resultados que permitieron alcanzar las conclusiones de este trabajo. A continuación, se resumirá someramente este proceso.

#### **3.1. Definición y diseño del estudio**

Este trabajo trata de comprobar si, efectivamente, las modificaciones producidas en la legislación disminuirán la polémica existente por la realización de otros servicios diferentes a la auditoría por parte de las firmas y, en caso contrario, la proposición de alternativas posibles que contribuyan a paliar el conflicto.

Por ello, se consideró necesario analizar los cambios que conlleva la reciente legislación de la Auditoría

6 En este punto, es necesario señalar que el presente estudio forma parte de una investigación más amplia relacionada con la prestación de servicios adicionales, donde además se analizan las diferentes incompatibilidades con la actividad de auditoría, el papel de los Comités de Auditoría y la rotación de los auditores.



en España mediante la opinión de los colectivos anteriormente mencionados, como usuarios implicados y comprometidos con la actividad de auditoría.

El objetivo, por tanto, es someter a debate dichas modificaciones con el propósito de llegar a un consenso sobre las siguientes cuestiones:

- *Con respecto a aquello que ha sido reformado en la regulación*, se pretende obtener evidencia empírica sobre el grado de aceptación mostrado por los individuos de la muestra.
- *Con respecto a lo que no se ha modificado en la regulación*, se intentará aportar evidencia adicional sobre cuestiones que no han sido cambiadas o tratadas en la reforma y que, según la opinión de los individuos analizados, también debieran haberse tenido en cuenta.

De esta forma, el colectivo objeto de estudio fueron los auditores pertenecientes al Registro de Economistas Auditores (REA) y los profesores

pertenecientes a la Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC).

### 3.2. Selección y definición de las variables

La elección y definición de los diferentes ítemes de interés permite obtener la información relevante para la consecución del objetivo de la investigación. Para la elaboración de las cuestiones, se utilizó lo expuesto en la legislación, ampliándola para tener la posibilidad de incrementar, con un mayor desglose, la información que la ley regula.

En la Tabla 2 se resumen las características fundamentales de las diferentes variables analizadas.

### 3.3. Diseño del cuestionario y selección de la muestra

Para el diseño del cuestionario se siguieron todas las pautas para este tipo de estudios. En primer lugar, se optó por utilizar un cuestionario de tipo mixto y estructurado, empleando en el mismo, preguntas de tipo cerrado.

**Tabla 2.** Características fundamentales de los ítemes analizados

Objetivo	Variables analizadas	Nomenclatura
Obligación de los auditores de informar sobre honorarios facturados	* Determinar la conveniencia de esta obligación.	PubIHonorA
	* Determinar la adecuación de establecer un desglose específico del importe de cada uno de los servicios prestados al cliente.	
Obligación de los clientes de informar en la Memoria sobre honorarios pagados	* Determinar la conveniencia de esta obligación	PubHonorEmpAud
	* Determinar la adecuación de establecer un desglose específico del importe de cada uno de los servicios recibidos de la firma de auditoría	

A continuación se hizo la correspondiente fase de codificación que facilitó el posterior tratamiento estadístico de los datos obtenidos.

Para la selección de la muestra, como se indicó anteriormente, la población objeto de estudio en esta investigación estuvo constituida por los colectivos de auditores pertenecientes al REA y por los profesores de la ASEPUC.

Específicamente, la población representativa estuvo inicialmente compuesta por 1610 miembros del REA a los cuales se les remitió el cuestionario mediante correo electrónico. La tasa de respuestas recibidas fue del 12,3%. Para el caso de los profesores, la población estuvo formada por 900 individuos pertenecientes a la ASEPUC. El índice de respuestas recibidas fue del 10,4%.

En ambos casos, el número de respuestas logradas fue satisfactorio de acuerdo con los estándares mínimos establecidos por la literatura sobre la utilización de cuestionarios como método de investigación.

### 3.4. Validación y prueba del cuestionario

Para la validación y prueba final de la encuesta, se realizó un **pretest** a quince profesores del Departamento de Contabilidad y Economía Financiera de la Universidad de Sevilla.

Por otra parte, con el fin de validar definitivamente el cuestionario, se aplicó una **encuesta piloto** sobre los siguientes grupos:

- Por un lado, los estudiantes de un Máster en Gestión Bancaria y Mercados Financieros.
- Por el otro, se realizaron entrevistas personales a tres profesionales de la auditoría, dos de grandes firmas y uno de una mediana firma local.

Con el objetivo de no extender excesivamente la longitud de este trabajo, no se ha incluido el texto del cuestionario empleado. No obstante, para acceder al mismo puede consultarse la WEB.<sup>7</sup>

## 4. RESULTADOS EMPÍRICOS

### 4.1. Análisis de la composición de la muestra

Como puede observarse en la Tabla 3, el porcentaje de participación de los auditores (68%) fue mucho mayor que el de los profesores (32%). En cuanto a la variable **sexo**, hay que subrayar que existió mayor igualdad para el caso de los profesores que para los auditores, ya que de ellos un 83% fueron hombres.

La **edad** de los participantes estuvo invertida en ambas profesiones. En general, la mayoría de los auditores (64%) era mayor de 40 años; sin embargo, para los profesores este porcentaje fue sólo de un 29%. La **experiencia** fue más equitativa ya que, en los dos casos, la mayoría de los participantes contaban con más de cinco años en su profesión.

7 El cuestionario fue remitido en el mes de septiembre de 2004 y tras varias circulares y haber obtenido una tasa de respuestas satisfactoria se cerró en enero de 2005. Adicionalmente, se debe aclarar que el cuestionario se dividió en cuatro bloques y que la presente investigación versa sobre el 4º bloque del mismo. Disponible en: <http://www.sav.us.es/encuestas/rsa/cuestionario.htm>.

**Tabla 3.** Características socio-demográficas de los participantes

Composición de la muestra		Profesores	Auditores
<b>Respuestas</b>	Valor (% respecto al total)	94 (32%)	199 (68%)
<b>Sexo</b>	Mujeres	44%	17%
	Hombres	56%	83%
<b>Edad</b>	-30 años	17%	7%
	Entre 30-40 años	54%	29%
	Entre 40-50 años	23%	29%
	+ 50 años	6%	35%
<b>Tipo de profesor</b>	CU	12%	N/A
	TU	35%	N/A
	TEU	18%	N/A
	CD	2%	N/A
	AyD	2%	N/A
	Asoc. TC/PC	5%	N/A
	Asoc. TP	10%	N/A
	Ay Bec	10% 6%	N/A N/A
<b>Conocimiento sobre auditoría</b>	Generales	58%	N/A
	Investigación	27%	N/A
	Docencia	15%	N/A
<b>Tipo de auditor</b>	Socio	N/A	43%
	Auditor individual	N/A	39%
	Empleado	N/A	18%
<b>Experiencia</b>	-3 años	11%	7%
	Entre 3-5 años	17%	10%
	Entre 5-10 años	22%	15%
	+ 10 años	50%	68%

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en cuanto al **tipo de profesor**, los resultados estuvieron bastante repartidos entre las diferentes categorías; no obstante, la mayoría (65%) fueron funcionarios y el resto estuvo integrado por profesores contratados mediante las diferentes figuras contractuales existentes en la actualidad. Por otro lado, con referencia al grado de **conocimiento de auditoría** expresado por los profesores, la mayoría señaló poseer un conocimiento general de

dicha disciplina (58%); además, un 27% manifestó que investigaba o bien había investigado en auditoría; un 15% impartía o había impartido docencia en la misma.

Por último, de acuerdo con la **tipología** concreta de auditor, la muestra se repartió de la siguiente forma: un 43% de los individuos eran socios de alguna compañía de auditoría, un 39% ejercían como auditores individuales y un 18% trabajaban como empleados, en una firma.

## 4.2. Análisis conjunto de ambos colectivos

Para este análisis, se tomó como punto de partida el desarrollo efectuado en López, Romero y Pérez (2007) referente al posicionamiento de estos dos colectivos en relación con las incompatibilidades con la auditoría financiera. Esto ha permitido, de forma previa al estudio, realizar una clasificación tipológica de los individuos examinados.

En este sentido, en el estudio anteriormente indicado se procedió a efectuar un análisis de componentes principales para construir variables latentes que explicaran el comportamiento conjunto de las variables IncompatibilidadD, IncompatibilidadV, IncompatibilidadAI, IncompatibilidadRE, IncompatibilidadA, IncompatibilidadAD, IncompatibilidadSF, IncompatibilidadHE, IncompatibilidadPI e IncompatibilidadOS (Tabla 4), que sirvieron de base para la clasificación indicada.

**Tabla 4.** Variables analizadas en el estudio de referencia

Nomenclatura	Variable analizada	Aspectos analizados
IncompatibilidadD	Incompatibilidad relacionada con los "Servicios de diseño y puesta en práctica de sistemas de tecnología de la inf. fra."	Prohibición Sí/No del servicio. Acuerdo/Desacuerdo con la legislación.
IncompatibilidadV	Incompatibilidad relacionada con los "Servicios de valoración"	Prohibición Sí/No del servicio. Acuerdo/Desacuerdo con la legislación.
IncompatibilidadAI	Incompatibilidad relacionada con los "Servicios de auditoría interna"	Prohibición Sí/No del servicio. Acuerdo/Desacuerdo con la legislación.
IncompatibilidadRE	Incompatibilidad relacionada con el "Mantenimiento de relaciones empresariales"	Prohibición Sí/No del servicio. Acuerdo/Desacuerdo con la legislación.
IncompatibilidadA	Incompatibilidad relacionada con los "Servicios de abogacía"	Prohibición Sí/No del servicio. Acuerdo/Desacuerdo con la legislación.
IncompatibilidadAD	Incompatibilidad relacionada con la "Contratación de altos directivos o personal clave"	Prohibición Sí/No del servicio. Acuerdo/Desacuerdo con la legislación.
IncompatibilidadSF	Incompatibilidad relacionada con que el "Socio firmante del informe de auditoría realice cualquier tipo de servicio de no-auditoría"	Prohibición Sí/No al socio firmante. Acuerdo/Desacuerdo con la legislación.
IncompatibilidadHE	Incompatibilidad relacionada con la "Percepción de honorarios por la prestación de servicios distintos a la auditoría por un porcentaje indebidamente elevado del total de los ingresos anuales del auditor de cuentas".	Prohibición Sí/No de honorarios muy elevados. Indicación expresa de qué porcentaje debe considerarse.
IncompatibilidadPI	Incompatibilidad relacionada con el "Período de cómputo para las incompatibilidades"	Establecimiento de un período de incompatibilidades. Consideración de un período mayor.
Incompatibilidades	Incompatibilidad relacionada con "Otros servicios no prohibidos en la reforma"	Posibilidad de prohibir otros servicios no incluidos en la reforma.

Seguidamente, se verificó la correlación existente entre las diferentes variables para comprobar si era conveniente la realización de este análisis (Tabla 5). Como puede verse,

existió correlación significativa entre los diferentes ítemes y por tanto fue aconsejable realizar el análisis de componentes principales.

**Tabla 5.** Matriz de correlaciones entre las diferentes variables del estudio de referencia

	IncompatibilidadD	IncompatibilidadV	IncompatibilidadAI	IncompatibilidadRE	IncompatibilidadA	IncompatibilidadAD	IncompatibilidadSF
IncompatibilidadD	1	0,661	0,416	0,357	0,360	0,355	0,441
IncompatibilidadV	0,661	1	0,438	0,409	0,368	0,355	0,546
IncompatibilidadAI	0,416	0,438	1	0,509	0,446	0,477	0,327
IncompatibilidadRE	0,357	0,409	0,509	1	0,562	0,447	0,274
IncompatibilidadA	0,360	0,368	0,446	0,562	1	0,501	0,379
IncompatibilidadAD	0,355	0,355	0,477	0,447	0,501	1	0,341
IncompatibilidadSF	0,441	0,546	0,327	0,274	0,379	0,341	1

La prueba de esfericidad de Barlett indicó que el nivel de correlación entre las variables era significativo y que, por tanto, procedía realizar el Análisis de Componentes Principales (ACP). Se retuvo el 65,5% de la información que portaban las variables de partida quedándose con las dos primeras componentes principales.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se obtuvieron las siguientes expresiones:

- Componente principal 1 (CP1)

$$CP1 = 0,202*IncompatibilidadD + 0,213*IncompatibilidadV + 0,203*IncompatibilidadAI + 0,200*IncompatibilidadRE + 0,203*IncompatibilidadA + 0,194*IncompatibilidadAD + 0,183*IncompatibilidadSF$$

La primera componente se interpreta como el nivel de prohibición conjunto de todos los conceptos analizados; es decir, se obtiene una nueva variable que explica el grado de prohibición global para cada individuo en el conjunto de variables analizadas.

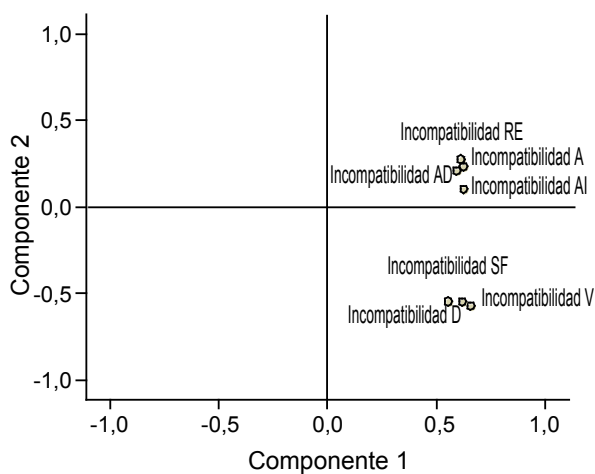
- Componente principal 2 (CP2)

$$CP2 = -0,423 * IncompatibilidadD - 0,446 * IncompatibilidadV + 0,219 * IncompatibilidadAI + 0,393 * IncompatibilidadRE + 0,353 * IncompatibilidadA + 0,324 * IncompatibilidadAD - 0,419 * IncompatibilidadSF$$

La segunda componente representa un contraste entre el grado de prohibición manifestado en las variables IncompatibilidadAI, IncompatibilidadRE, IncompatibilidadA e IncompatibilidadAD, por un lado, frente a los conceptos IncompatibilidadD, IncompatibilidadV e IncompatibilidadSF, por el otro.

En el Gráfico 1 se representan las variables en el espacio determinado por las dos componentes anteriormente descritas.

**Gráfico 1.** Componentes principales del estudio de referencia



Como puede observarse, hay dos grupos de variables:

- Por un lado, las variables IncompatibilidadD, IncompatibilidadV e IncompatibilidadSF.

- Por otro, las variables IncompatibilidadAI, IncompatibilidadRE, IncompatibilidadA e IncompatibilidadAD.

El primer grupo de variables se puede considerar que representa los “Servicios adicionales *directamente relacionados* con la información financiera verificada por la auditoría”; mientras que el segundo grupo de variables indicaría los “Servicios adicionales *indirectamente relacionados* con la información financiera verificada por la auditoría”.

Por consiguiente, la segunda componente principal podría interpretarse como un contraste entre la importancia concedida a las prohibiciones de los servicios *directamente relacionados* con la verificación de la información financiera, frente a la relevancia concedida a las prohibiciones de los servicios *indirectamente relacionados* con la verificación de la información financiera.

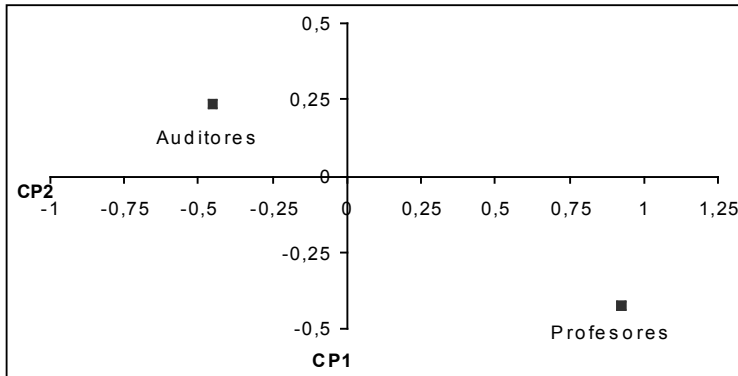
En el Gráfico 2 se reflejan los centroides de profesores y auditores con el objetivo de clarificar dónde se encuentran ubicados los dos colectivos analizados en el espacio de las dos primeras componentes principales.

De acuerdo con el Gráfico, los auditores se sitúan en el segundo cuadrante y los profesores en el cuarto cuadrante, lo cual proporciona la siguiente evidencia:

Como puede observarse, hay dos grupos de variables:

- Los profesores tienen mayor tendencia a prohibir que los auditores.

**Gráfico 2.** Centroides de profesores y auditores en el espacio de las dos primeras componentes principales

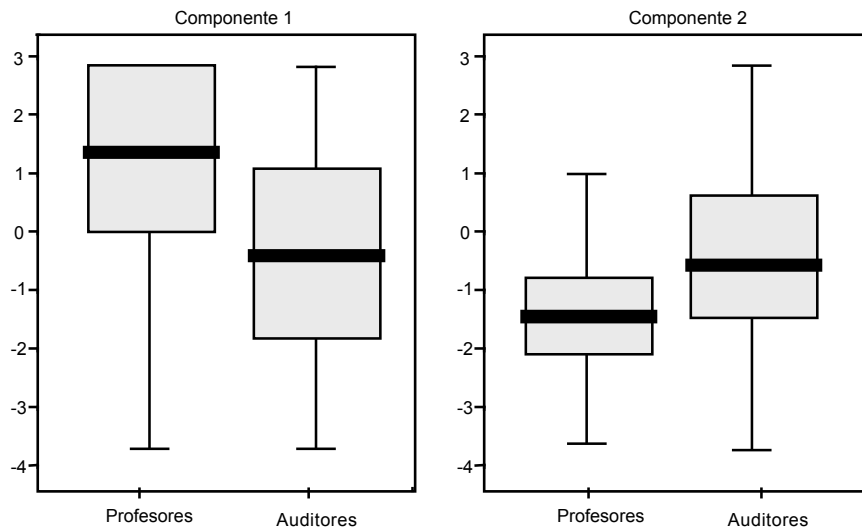


- Los auditores tienden a prohibir más en las variables IncompatibilidadAI, IncompatibilidadRE, IncompatibilidadA e IncompatibilidadAD que en las variables IncompatibilidadD, IncompatibilidadV e IncompatibilidadSF. Por el contrario, en el caso de los profesores la tendencia es inversa, se inclinan por prohibir más en las variables IncompatibilidadD,

IncompatibilidadV e IncompatibilidadSF que las variables IncompatibilidadAI, IncompatibilidadRE, IncompatibilidadA e IncompatibilidadAD.

Por otra parte, se puede comprobar gráficamente el solapamiento de las puntuaciones para profesores y auditores mediante un diagrama Box/Plot (Gráfico 3):

**Gráfico 3.** Gráfico Box/Plot de puntuaciones principales



- **Componente 1:** en este caso se observa que las puntuaciones para esta componente son mayores en los profesores que en los auditores. Además, también puede indicarse que la puntuación de los profesores es asimétrica a la izquierda; es decir, hay profesores que difieren claramente del comportamiento general del grupo, en el sentido de que asignan una prohibición menor que el conjunto. En relación con los auditores, no hay asimetría destacable.
- **Componente 2:** en este caso la puntuación de los auditores es superior a la de los profesores. Por otro lado, no hay en este caso asimetrías relevantes en ninguna de las dos profesiones.

Seguidamente se procede a corroborar mediante test estadísticos, *prueba T* y *prueba U de Mann-Whitney*, las apreciaciones gráficas realizadas anteriormente sobre las puntuaciones de profesores y auditores en las dos primeras componentes principales (Tabla 6).

Por tanto, de acuerdo con las dos pruebas anteriores, se confirma, por

un lado, que los profesores tienen un nivel de prohibición global (CP1) superior a los auditores y, por otro, que los académicos tienen una puntuación inferior que los auditores en la CP2; es decir, como se observó en el Gráfico 3, los profesores tienden a prohibir más en los servicios directamente relacionados que en los indirectamente relacionados, sin embargo, los auditores abogan por prohibir más en el segundo grupo de servicios que en el primero.

Por otra parte, tal como puede apreciarse en el Gráfico 4, se observa que en los auditores pueden establecerse dos subgrupos diferenciados en función del tipo de auditor y su experiencia:

- Socios con más de 3 años de experiencia, empleados con más de 5 años y auditores individuales con más de 10 años, los cuales se denominan *auditores consolidados*.
- Socios con menos de 3 años de experiencia, empleados con menos de 5 años y auditores individuales con menos de 10 años, los cuales se denominan *auditores no consolidados*.

**Tabla 6.** Puntuaciones de los individuos en el espacio de las componentes principales

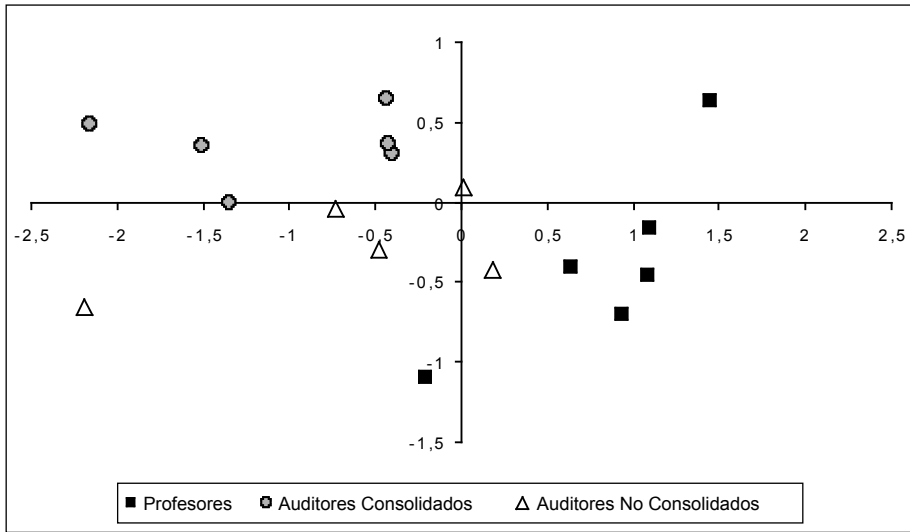
Tipo de servicio	Profesión(a)	t de Student		U de Mann-Whitney	
		Media	p valor(b)	Rango promedio	p valor(b)
CP1	1	0,93	<b>0,000</b>	177,04	<b>0,000</b>
	2	-0,45		119,01	
CP2	1	-0,42	<b>0,000</b>	101,29	<b>0,000</b>
	2	0,23		151,69	

(a) 1 = Profesor; 2=Auditor

(b) Valores significativos para  $p < 0,05$



**Gráfico 4.** Gráfico de los tres grupos en el espacio definido por las dos primeras componentes

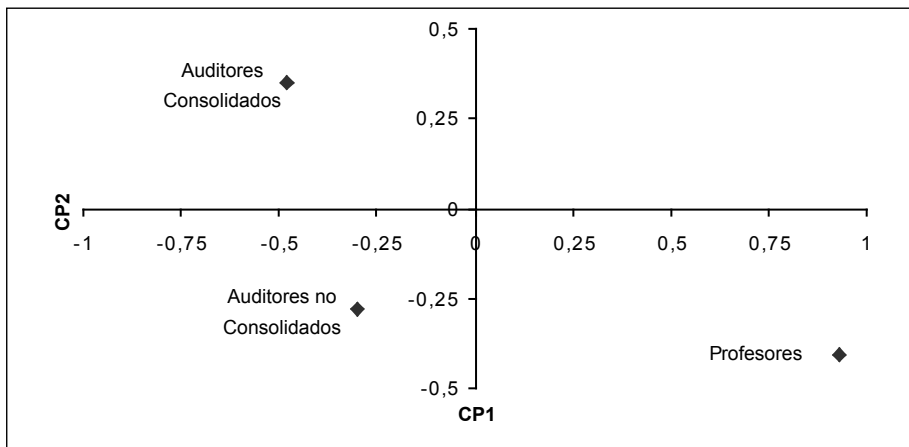


La observación que aparece en el primer cuadrante y que corresponde al grupo de los profesores en una categoría que no supera al 2% de las observaciones, se podría incluso eliminar. No obstante, los resultados

obtenidos no se ven alterados esencialmente aunque se mantengan.

En el Gráfico 5 se muestran los centroides de los tres grupos identificados.

**Gráfico 5.** Centroides de los tres grupos obtenidos



Observando los datos de las Tablas 7 y 8, se obtienen las siguientes consideraciones relevantes para la investigación:

- Componente principal 1: Los profesores alcanzan una puntuación alta de prohibición general para esta componente; sin embargo, los auditores (tanto consolidados como no consolidados) obtienen puntuaciones bajas para la misma.
- Componente principal 2: En este caso, se observa que los auditores

consolidados presentan un nivel de prohibición alto para los “Servicios *relacionados indirectamente* con la auditoría” con respecto a los “Servicios *relacionados directamente* con la auditoría”. Sin embargo, los auditores no consolidados se asemejan a los profesores, en el sentido de que ambos prohíben más los “Servicios *relacionados directamente*” que los “Servicios *relacionados indirectamente* con la auditoría”.

**Tabla 7.** Relación entre la experiencia y la tipología de profesores/auditores

Análisis de la varianza (ANOVA) (a)				
Profesión	CP1		CP2	
	Media	p valor (b)	Media	p valor (b)
1	0,932	0,000	-0,411	0,031
2	-0,48	0,000	0,346	0,031
3	-0,3	0,000	-0,284	0,031

(a) 1 = Profesores; 2 = Auditores consolidados; 3 = Auditores no consolidados

(b) Valores significativos para  $p < 0,05$

**Tabla 8.** Subgrupos homogéneos

Prueba de Scheffé					
CP1			CP2		
Subgrupo 1	Subgrupo 2	p valor (a)	Subgrupo 1	Subgrupo 2	p valor (a)
Auditores consolidados	Auditores no consolidados	0,856	Auditores consolidados		
Profesores			Auditores no consolidados	Profesores	0,736

De esta forma, partiendo de la clasificación tipológica de los individuos lograda en la investigación anterior, se procedió al examen de los datos relacionados con la opinión de los encuestados sobre la imposición de

deberes de publicación de honorarios, tanto a los auditores como a las entidades auditadas. Un primer análisis de estos datos arrojó los siguientes resultados relevantes:

- ***Obligación de los auditores de informar sobre honorarios facturados***

En relación con la implantación de la **obligatoriedad de publicar a los profesionales auditores** el importe de los honorarios cobrados, las primeras pruebas muestran que los profesores están a favor de la publicación de información sobre honorarios, mientras que los auditores se posicionan claramente en contra de tal medida.

Por otro lado, en este primer análisis, en cuanto al establecimiento de un **desglose del importe de cada uno de los servicios adicionales** prestados al cliente, el examen conjunto indica que los profesores se inclinaron mayoritariamente a favor de tal imposición, mientras que los auditores estuvieron significativamente en contra.

- ***Obligación de los clientes a informar en la memoria sobre honorarios pagados***

Al igual que en el caso anterior, la opinión de los profesores se inclinó a favor de la publicación de información sobre honorarios pagados a los auditores desglosados por cada uno de los servicios prestados en la memoria de las entidades auditadas, mientras que los auditores manifestaron una tendencia en contra.

En concreto, en ese trabajo previo las respuestas obtenidas sobre la prestación de servicios adicionales<sup>8</sup> en la legislación española, estable-

cían claramente la existencia de tres grupos plenamente diferenciados de individuos: profesores, auditores consolidados y auditores no consolidados.

El siguiente paso de la investigación ha sido analizar las respuestas de estos tres grupos atendiendo a su distribución en tres grupos de respuestas: no publicar esta información (NP), publicarla como señala la regulación; es decir, sin desglose (PSD) y ampliar este nivel informativo, de manera que su opinión fuese la de obligar que tales datos fueran publicados desglosados según la naturaleza del servicios (PCD).

Desde este análisis, en cuanto a la **Obligación de los auditores a informar sobre honorarios facturados**, los auditores no consolidados se posicionan en una postura intermedia entre la opinión de los profesores y de los auditores consolidados. Así, los profesores sienten atracción por que los auditores informen sobre la facturación desglosada de tales servicios. Por su parte, los auditores consolidados están claramente en contra de dicha medida, mientras que los auditores no consolidados no se inclinan por ninguna opción (Tabla 9).

En relación con la **Obligación de los clientes de informar sobre honorarios facturados**, se observa una tendencia similar a la anterior; es decir, mientras que los profesores son partidarios de que se regule la publicación de dicha información exigiendo un desglose de la misma, los

8 En concreto, dichos servicios se dividían en los siguientes apartados: servicios de diseño y puesta en práctica de sistemas de tecnología de la información financiera; servicios de valoración; servicios de auditoría interna; mantenimiento de relaciones empresariales; servicios de abogacía, contratación de altos directivos o personal clave, socio firmante del informe de auditoría realice cualquier tipo de servicio de no-auditoría y otros servicios no prohibidos en la reforma

**Tabla 9.** Independencia entre el grado de publicación de honorarios por parte de la firma y la tipología de los encuestados

	Profesores	Audidores no consolidados	Audidores Consolidados	$\chi^2$	p valor (a)
NP	10	17	107		
Residuo corregido	-8,1R	-0,9	8,1A		
PSD	9	8	19	94,666	0,000
Residuo corregido	-0,7	1,4	-0,3		
PCD	61	14	21		
Residuo corregido	8,9A	0	-8,2R		

(a) Valores significativos para  $p < 0,05$

**Tabla 10.** Independencia entre el grado de publicación de honorarios por parte de los clientes y la tipología de los encuestados

	Profesores	Audidores no consolidados	Audidores Consolidados	$\chi^2$	p valor (a)
NP	15	22	115		
Residuo corregido	-8,3R	-0,1	7,7A		
PSD	4	5	13	94,407	0,000
Residuo corregido	-1,3	1,1	0,4		
PCD	61	12	19		
Residuo corregido	9,4A	-0,5	-8,3R		

(a) Valores significativos para  $p < 0,05$

**Tabla 11.** Posicionamiento de los grupos implicados en relación con el grado de publicación de honorarios

	Grupos obtenidos	N	Rango promedio
Publicación de honorarios por parte de las firmas	Profesores	80	192,20
	Audidores no consolidados	39	139,14
	Audidores consolidados	147	100,06
Publicación de honorarios por parte de los clientes	Profesores	80	190,65
	Audidores no consolidados	39	131,96
	Audidores consolidados	147	102,81

auditores consolidados se manifiestan en contra de tal exigencia. Por su parte, los auditores no consolidados no muestran ninguna tendencia clara ante esta regulación (Tabla 10).

No obstante, al realizar la prueba de Kruskal-Wallis (Tabla 11), se observa

claramente a través del rango promedio, que los auditores no consolidados presentan una postura más cercana a los auditores consolidados que a los profesores.

## 5. CONCLUSIONES

En primer lugar, a lo largo del presente trabajo se pone de manifiesto que resulta claro que si el auditor no es aparentemente independiente, su trabajo será percibido con desconfianza. Su actividad no aportará valor a la sociedad (que no confía en el auditor) y, por tanto, tampoco cumplirá con su función social. En definitiva, en el momento en el que el problema de la percepción de independencia afecta negativamente la valoración de la opinión del auditor por parte de los diferentes usuarios, pasa a convertirse en un problema real que perjudica tremendamente la profesión de la auditoría. Por todo ello, se entiende que los auditores deben poner especial atención en los asuntos relacionados con la apariencia de independencia para recuperar la confianza del usuario en la función de auditoría financiera.

Sobre este respecto, el volumen y la composición de los honorarios facturados por los auditores es un tema que, como se ha analizado en este trabajo, puede conllevar problemas en la independencia del auditor, tanto en su vertiente real como aparente. Por este motivo, las prácticas de revelación de datos sobre honorarios pueden contribuir a una mayor transparencia informativa en el mercado y, consecuentemente, a una mayor confianza de los inversores en la información financiera de las empresas.

Sin embargo, el cuestionario planteado en este trabajo ha puesto de manifiesto que los profesores universitarios están de acuerdo en la imposición de este tipo de medidas, mientras que los profesionales auditores piensan que no es necesaria su

existencia y mucho menos la obligación de revelar honorarios detallados por tipo de servicios.

Sin embargo, a pesar de este posicionamiento radicalmente diferente, los resultados señalan que los auditores no consolidados muestran una postura intermedia hacia la publicación de honorarios y su desglose, aunque más cercana a la manifestada por los auditores consolidados que a la de los profesores, lo que plantea una postura claramente subjetiva de los auditores ante la regulación, que se va perfilando y volviendo más extrema, según los años de vinculación contractual con la firma y sus expectativas laborales futuras.

Estos resultados cuestionan si realmente los auditores son conscientes de la importancia que tiene la apariencia de independencia en la sociedad y de la relevancia que tiene la transparencia y el acceso a la información para el buen funcionamiento de los mercados. Sobre este punto se supone que la posición de los profesores y, en algunos casos, la de los auditores no consolidados está más cercana a la de la sociedad en general, puesto que ellos no tienen un interés económico directo en la actividad regulada.

En este sentido, se estima que el hecho de que los usuarios de la auditoría sientan que no tienen acceso a toda la información relevante contribuye al incremento de la desconfianza hacia los auditores y, consecuentemente, al deterioro de la confianza que la actividad de auditoría debe aportar a la información financiera de las compañías.

Adicionalmente, se considera que la importancia del tema tratado en el

trabajo requiere que se sigan haciendo esfuerzos en la investigación del mismo. De esta forma, la ampliación de los colectivos incluyendo la opinión de las empresas, analistas, etc. o el análisis de la relación entre las diferentes variables de honorarios desembolsados a los auditores y diferentes subrogados de la independencia del auditor, constituyen extensiones relevantes de esta investigación que se pretenden explorar en el futuro.

Por último, a continuación se señalan una serie de limitaciones que se atribuyen al presente trabajo:

- La utilización de un cuestionario como método para la obtención de evidencia empírica tiene una serie de limitaciones inherentes, se destacan especialmente aspectos tales como la participación de los individuos con respuestas aleatorias, los problemas de interpretación, la dificultad de responder a cuestiones relacionadas con temas muy específicos, etc.
- Las conclusiones obtenidas tienen plena validez, siempre con referencia a los dos colectivos de donde se han extraído las opiniones manifestadas en la encuesta. Por tanto, el criterio de otros colectivos tales como empresas, analistas financieros, etc., no tendría por qué ser extrapolable. Por tanto, la investigación puede enriquecerse incorporando la opinión de estos colectivos para dotar de mayor perspectiva los resultados.
- La opinión puesta de manifiesto en el cuestionario del trabajo puede contener una importante carga de subjetividad, sobre todo con

referencia a uno de los dos colectivos analizados: los profesionales auditores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abdel-Khalik, A.R. (1990). The jointness of audit fees and demand for MAS: A self-selection analysis. *Contemporary Accounting Research*, 6, 295-322.
- Anderson, M., Banker, R., Chang, H. y Lee, S. (2002). The Impact of Audit Firm Characteristics on Audit Revenues (working Paper). 26<sup>o</sup> Annual Congress of the European Accounting Association, April 2-4, 2003, Sevilla, España.
- Ashbaugh, H., Lafond, R. y Mayhew, B. (2003). Do Non-Audit Services Compromise Auditor Independence? Further Evidence. *The Accounting Review*, 78 (3), 611-639.
- Barkess, L. y Simnett, R. (1994). The Provision of Other Services by Auditors: Independence and Pricing Issues. *Accounting and Business Research*, 24 (94), 99-108.
- Bastante, V. (2001). La independencia de los auditores legales en la UE: un conjunto de principios fundamentales. *Revista Técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas*, 18, 58-74.
- Callaway, C., Lulseged, A. y Nowlin, T. (2002). *Earnings Quality and Auditor Independence an examination using non-audit fee data* (SSRN Working Paper No. 304185). Disponible en: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=304185](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=304185)
- Canning, M. y Gwilliam, D. (1999). Non-audit services and auditor independence: some evident from Ireland. *The European Accounting Review*, 8 (3), 401-419.

- Caplan, D.H. y Kirschenheiter, M. (2000). Outsourcing and Audit Risk for Internal Audit Services. *Contemporary Accounting Research*, 17 (3), 387-428.
- Center for Accounting Ethics Workshop (2000). *Ethics, Independence and the Practice of Public Accounting* (Working paper). Recuperado en Enero, 2002, de <http://www.arts.uwaterloo.ca/ACCT/ethics/Workshop2000.html> (enero, 2002)
- DeAngelo, L.E. (1981). Auditor independence, 'Low Balling', and disclosure regulation. *Journal of Accounting and Economics*, 3, 113-127.
- Del Cid, J.M. (2002, enero). La independencia de los auditores de cuentas en el contexto de la globalización. *Revista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos*, 24-30.
- Dopuch, N. y King, R. (1991). The impact of MAS on Auditor's Independence: An Experimental Markets Study. *Journal of Accounting Research*, 29 (Suppl.), 60-98.
- Dopuch, N. y King, R. (1996). The effects of lowballing on audit quality: an experimental markets study. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 11, 45-69.
- Ferguson, A. (2002). *Evidence of Audit Leader Strategic Price-Cutting and Fee Recovery in Non-Audit Services: Implications for Independence* (Working Paper Series No. 55). Disponible en: <http://datasearch.uts.edu.au/business/accounting/research/PublicationDetails.cfm?PublicationId=506&NumRecords=1>
- Fernández, A. y Junco, L. (2006). Las grandes empresas recurren cada vez menos a sus auditores para otros servicios (Versión electrónica). *Diario Expansión*. Disponible en: [http://www.aeca.es/actualidad-nic/noticias/6/6\\_8.pdf](http://www.aeca.es/actualidad-nic/noticias/6/6_8.pdf)
- Firth, M. (1980, Julio). Perceptions of Auditor Independence and Official Ethical Guidelines. *The Accounting Review*, 55 (3), 451-466.
- Firth, M. (1997a). The provision of nonaudit services by accounting firms to their audit clients. *Contemporary Accounting Research*, 14, 1-21.
- Firth, M. (1997b). The provision of non-audit services and the pricing of audit fees. *Journal of Business Finance & Accounting*, 24 (3) y (4), 511-525.
- Firth, M. (2002). Auditor-Provided Consultancy Services and their Associations with Audit Fees and Audit Opinions. *Journal of Business Finance and Accounting*, 29, 661-693.
- Fisher, C. y Prangnell, H. (2003). Auditor independence – the hot new issue. *Chartered Accountants Journal*, 82, 22-24.
- Francis, J. y Ke, B. (2006). Disclosure of fees paid to auditors and the market valuation of earnings surprises. *Review of Accounting Studies*, 11, 495-523.
- Gallizo, J.L. y D'Silva, A. (1996). Diferencia de expectativas en auditoría: Medidas a adoptar. *Partida Doble*, 65, 43-54.
- García, M.A., Vico, A. y Zorio, A. (2003). La opinión de los auditores sobre la regulación de la independencia. *Partida Doble*, 146, 32-47.
- Gaynor, L.M., McDaniel, L.S. y Neal, T. (2006). The effects of joint provision and disclosure of nonaudit services on audit committee members' decisions an investors' preferences. *The Accounting Review*, 81 (4), 873-897.

- Goldman, A. y Barlev, B. (1974). The Auditor-Firm Conflict of Interests: Its Implications for Independence. *The Accounting Review*, 49, 707-718.
- Gonzalo, J.A. (1995). La Auditoría, una profesión en la encrucijada de los noventa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 24 (84), 595-629.
- Gul, F.A. (1989). Bankers' Perceptions of Factors Affecting Auditor Independence. *Journal of Accounting, Auditing and Accountability*, 2 (3), 40-51.
- Herrador, T.C. (2001). Algunos temas a debate sobre la independencia en auditoría financiera: la opinión de los auditores de Madrid. *Revista Técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas*, 19, 16-28.
- Hillison, W. y Kennelley, M. (1988). The Economics of Nonaudit Services. *Accounting Horizons*, 2, 32-40.
- Kaplan, R. (2004). The mother of all conflicts: Auditors and their clients. *The Journal of Corporation Law*, 29 (2), 363-383.
- LEY 19/1988, de 12 de julio, de Auditoría de Cuentas (LAC/1988). Boletín Oficial del Estado n° 308, Madrid.
- LEY 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero (LMRSF/2002). Boletín Oficial del Estado n° 281, Madrid.
- Lindberg, D.L. y Beck, F.D. (2002). *CPAs' Perceptions of Auditor Independence: An Analysis of Views Before and After the Collapse of Enron* (Working Paper). Disponible en: <http://aaahq.org/audit/midyear/03midyear/papers/AuditorIndep-paper1-AuditingSection.isu.pdf>
- López, R., Romero, J.E. y Pérez, J.A. (2007). *Estudio empírico sobre el posicionamiento de profesores y auditores respecto a la legislación de las incompatibilidades con la Auditoría* (Working Paper). Investigación y conocimiento en Contabilidad y Administración de Empresas de la Revista Española de Financiación y Contabilidad, Universidad de Sevilla.
- Martínez, L., Rodríguez, A. y Yubero, P. (2006). La independencia del auditor y los conflictos de interés en auditoría. *Partida Doble*, 180, 54-67.
- Monterrey, J. y Sánchez, A. (aceptado para publicación). Rotación y dependencia económica de los auditores: sus efectos sobre la calidad del resultado en las compañías cotizadas españolas. *Investigaciones Económicas*.
- Myring, M. y Bloom, R. (2003). ISB's Conceptual Framework for Auditor Independence. *The CPA journal*, 73, 30-35.
- Nice, J.M. y Trompeter, G.M. (2004). The Demise of Arthur Andersen's One-Firm Concept: A Case Study in Corporate Governance. *Business and Society Review*, 109 (2), 183-207.
- Palmrose, Z-V. (1986). The Effect of Nonaudit Services on the Pricing of Audit Services: Further Evidence. *Journal of Accounting Research*, 24 (2), 405-411.
- Richard, C. y Vanstraelen, A. (1999, mayo). *Renewable long-term audit mandates and audit quality: a qualitative and quantitative analysis* (Working Paper). 22° European Accounting Association Congress, Bordeaux.
- Ruddock, C., Taylor, S. y Taylor, S. (2006). Non-Audit Services



- and Earnings Conservatism: Is Auditor Independence Impaired?. *Contemporary Accounting Research*, 23 (3), 701-46.
- Sánchez, J.L. (2006). Información corporativa, ética y auditoría. *Partida Doble*, 180, 26-41.
- Schatzberg, J.W. y Sevcik, G.R. (1994). A multiperiod model and experimental evidence of independence and lowballing. *Contemporary Accounting Research*, 11, 137-174.
- Simunic, D. (1984). Auditing, Consulting y Auditor Independence. *Journal of Accounting Research*, 22, 679-703.
- Titard, P.L. (1971). Independence and MAS – Opinions of Financial Statement Users. *The Journal of Accountancy*, 7 (1), July, 47-52.
- Welch, I. (1992). Small firms voice fears on effects of lowballing. *Accountancy Age*, 1, 9.
- Whisenant, S., Sankaraguruswamy, S. y Raghunandan, K. (2002). *Evidence on the Joint Determination of Audit and Non-Audit Services* (SSRN Working Paper No. 306741). Disponible en: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=306741](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=306741)
- Whisenant, S., Sankaraguruswamy, S. y Raghunandan, K. (2003). Evidence on the Joint Determination of Audit and Non-Audit Services. *Journal of Accounting Research*, 41 (4), 721-744. ☀



# DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS CERTIFICADAS EN LA NORMA ISO 9001:2000<sup>1</sup>

VÍCTOR MANUEL NAVA CARBALLIDO

Maestro de Calidad de la Universidad La Salle y PhD en Ciencias Administrativas, Gerente de Calidad de Soluciones del Instituto Mexicano del Petróleo, Miembro del Comité ISO TC 176 desde 1992, ex-Presidente del Comité Técnico Nacional de Sistemas de Calidad, Evaluador Senior del Premio Nacional de Calidad, Auditor líder por el Institute of Quality Assurance de Inglaterra. vnava@imp.mx, vmnava@yahoo.com

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR

Doctor en Ciencias Administrativas por el I.P.N. de México y PhD (candidato) en Estudios Europeos por el Instituto Ortega y Gasset de España. Catedrático e investigador de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás I.P.N. de México y Profesor Invitado de la Universidad Politécnica de Madrid. Investigador Nacional nivel I. larivas33@hotmail.com, larivast@ipn.mx

Fecha de recepción: 17-08-2007

Fecha de corrección: 16-11-2007

Fecha de aceptación: 12-09-2008

## RESUMEN

Esta investigación describe la situación de la certificación en México en la norma ISO 9001:2000. Luego de una revisión del estado del arte, se valida un modelo que relaciona cuatro variables independientes: Evaluación de la estrategia, Motivación, Proceso de implantación y control estratégico y su impacto en la variable dependiente *desempeño de la organización*. La investigación fue aplicada en 96 organizaciones mexicanas. Como resultado de lo anterior, se demuestra que el desempeño de una organización sí mejora cuando se implanta un programa ISO 9001:2000, siempre y cuando exista una motivación activa. El desempeño

organizacional fue medido como una mejora de la calidad (0,81), una disminución de costo (0,83), un aumento de ventas (0,88) y una mejora en la satisfacción del cliente (0,82). Con base en la evidencia empírica hallada se propone un modelo.

## PALABRAS CLAVE

ISO 9001:2000, certificación, calidad, organizaciones mexicanas, desempeño organizacional.

**Clasificación JEL:** L25

## ABSTRACT

*Performance in implementation of ISO 9001:2000 in Mexico certified organizations*

1 Una primera versión de este artículo fue publicada en el X Congreso de ACACIA donde recibió el premio a la mejor ponencia científica.

This research describes the status of certification in Mexico in ISO 9001:2000. After a review of the state of the art, is validated a model that relates four independent variables: Evaluation of the strategy, Motivation, Process Implementation and Control Strategic and their impact on the dependent variable *organizational performance*. The research was applied in 96 Mexican organizations. As a result, it is shown that the performance of an organization improves when it implements a program of

ISO 9001:2000, if the organization has active motivation. The organizational performance was measured as an improvement in quality (0,81), a decrease in cost (0,83), an increase of sales (0,88) and an improvement in customer satisfaction (0,82). Based on the evidence found an empirical model is proposed.

#### **KEY WORDS**

ISO 9001: 2000, certification, quality, Mexican enterprises, organizational performance.

## INTRODUCCIÓN

La investigación sobre los resultados de la aplicación de programas de implantación de normas ISO 9000 ha sido una obsesión constante entre los estudiosos de la disciplina. En lo internacional son abundantes los trabajos que reflexionan sobre la implementación de controles. En la base de datos EBSCO se reportan 14900 trabajos relacionados con el tema (EBSCO, 2008).

Quazi, Wing y Meng (2002) reportan en un estudio comparado en empresas de México, Estados Unidos, China e India, que la certificación no afecta las prácticas de calidad, sin embargo, algunas características organizacionales tales como el tamaño y la industria sí son determinantes.

Por su parte (Sinan *et al.*, 2005) reportan en una investigación sobre los costos - beneficios asociados a la implementación de controles e inocuidad y calidad alimentarias en los mataderos mexicanos certificados con ISO 9000, que en esta actividad, las normas eran un paso previo pero que la clave no era la adopción sino la existencia de sistemas operativos de calidad.

Pheng y Teo (2003), al estudiar la implantación de la ISO 9001:2000 en la industria de la construcción, encontraron que los constructores consideran valioso implementar la norma para mejorar los estándares de calidad.

Los sistemas de calidad han representado, en los últimos años, una herramienta para la mejora de las organizaciones y un elemento para eliminar barreras para la exportación de los productos. En

los últimos años la certificación de las empresas con ISO 9000 recibió fuertes críticas respecto al logro de la certificación, dado que su obtención no necesariamente implica que las organizaciones logren la mejora de sus productos y procesos, sino al contrario, la certificación se toma como el cumplimiento de requisitos documentados en los que no importa mejorar el producto o los procesos que se siguen para obtenerlo, sino acreditarse para que la organización gane prestigio.

Pese a estas críticas, la evidencia es abrumadora en el sentido que los sistemas de calidad están relacionados con la competitividad, junto con algunas herramientas de apoyo a la gestión tales como la comparación de mejores prácticas (*benchmarking*), las alianzas estratégicas (*join ventures*), los sistemas de producción y control de inventarios (*just in time*), la optimización de espacios físicos mediante el análisis de las 5 's, *Seiri* (Organización, separar innecesarios), *Seiton* (Orden, situar necesarios), *Seisō* (Limpieza, suprimir suciedad), *Seiketsu* (Señalar anomalías), *Shitsuke* (Disciplina, seguir mejorando). Adicionalmente, existen otras técnicas más conocidas tales como la externalización de funciones de terceros (*outsourcing*), la reingeniería y el seis sigma que, junto con los sistemas de calidad, contribuyen a mejorar la competitividad (Palacios, 2006).

Las normas ISO 9000 están basadas en las normas nacionales inglesas del sistema de calidad, es decir, la serie BS 5750 desarrollada por el Instituto Británico de Normas en 1979. A partir de entonces, se distinguen cinco

fases de evolución de las normas ISO 9000. El primer nivel es básicamente reactivo llamado *control de calidad* (inspección contra requisitos); el segundo nivel llamado *de aseguramiento de calidad*, cae dentro de la previsión; el tercer nivel es *la gestión de calidad* orientado a la eficacia; el cuarto nivel llamado *de mejora continua*, orientado a la eficiencia; y el quinto nivel *de calidad total*, propio de empresas de clase mundial, orientado a la excelencia.

El proceso de normalización es continuo por lo que la versión 2000 de la norma empezó a crearse a partir del año 1994, poco después de haber sido editada la versión anterior ISO 9000. La familia ISO 9000 constaba en ese entonces, de 27 normas y documentos; sin embargo, dado que la proliferación de normas ha sido una preocupación particular de los usuarios y clientes de ISO 9000, el Comité ISO TC 176 acordó que la familia ISO 9000 del año 2000 consistiera en cuatro normas básicas, las cuales son:

- **ISO 9000:2000.** Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario. (Reemplaza a la ISO 8402:1994 e ISO 9000-1: 1994).
- **ISO 9001:2000.** Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos. (Reemplaza a la ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994).
- **ISO 9004:2000.** Sistemas de Gestión de Calidad – Guías para mejoras en desempeño. (Reemplaza a las ISO 9004-1:1994, ISO 9004-2: 1994 e ISO 9004-3:1994)
- **ISO 19011:** Programada para publicarse en el 2002. Guías para Auditorías de los Sistemas de Gestión de Calidad y Ambientales.

(Reemplaza a la ISO 10011-1,- 2 Y -3 e ISO 14010, 14011,14013).

Estas normas son aplicables a todo tipo de organizaciones. Adicionalmente, están las normas de la familia ISO- 14000 sobre gestión del medio ambiente: la ISO 14001 que define requisitos y la ISO 14004 que establece los lineamientos generales sobre los principales sistemas y apoyo técnico (INLAC, 2007).

La estructura y secuencia de la ISO 9001:2000 se basa en los ocho principios de gestión de calidad, su meta es “Beneficiar a las partes interesadas a través de la continua satisfacción del cliente” (Frate, 2001, p. 70).

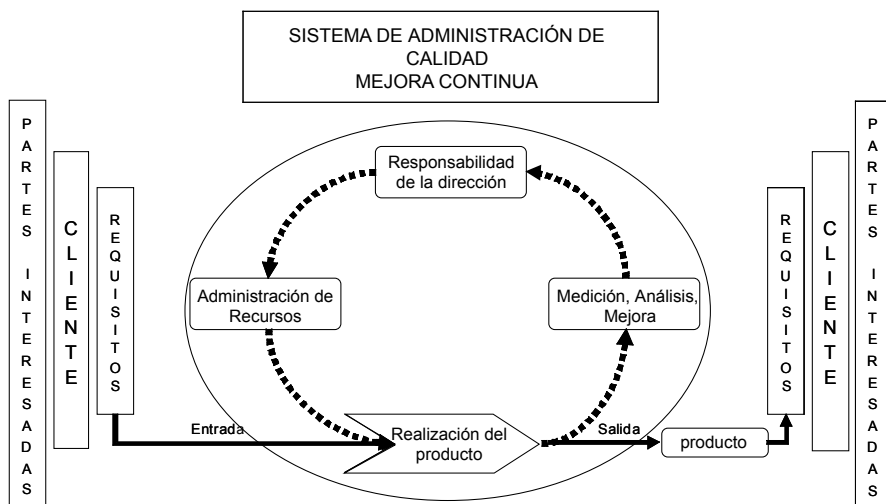
El modelo de las normas ISO 9001 se diseñó como se muestra en el Gráfico 1.

### ***La ISO en el mundo***

Las normas ISO se han convertido en un rasgo de gestión relacionado con la excelencia; en muchos países son consideradas como una condición necesaria para exportar. En el año 2001 en el mundo había solo 44338 establecimientos certificados con la norma ISO 9000:2000, para el 2007 la cifra se había multiplicado por 26, llegando a 1156045 establecimientos (CONACYT, 2007).

En países de potencia económica similar a México tales como España, Brasil, Corea o India, las certificaciones son mucho mayores: en el 2007, España registró 90272 establecimientos; India, 36750; Corea, 27636 y Brasil 15447. Argentina, con una economía menor a la mexicana, registró 16324 establecimientos. Sin embargo, pese a que se ha crecido de manera sostenida en la comparación

**Gráfico 1.** Modelo de gestión de la norma ISO 9000:2000



Fuente: Nava (2000)

global, México parece muy atrasado con solo 7539 establecimientos certificados (CONACYT, 2007).

El caso de la evolución española constituye un ejemplo a seguir ya que, pese a ser una economía mucho menor que la americana, sus establecimientos certificados son similares: 95393 de Estados Unidos versus 90272 de España y 19436 de Canadá (CONACYT, 2007, p. 198). La estrategia española de certificación es por tanto un área de estudio muy interesante y un buen tema de reflexión que se sugiere a los estudiosos del campo.

### **La ISO en México**

En México se han hecho esfuerzos para adoptar estas normas de uso internacional sobre sistemas de calidad. Estos trabajos han culminado en la versión mexicana bajo la serie NMX-CC que han sido desarrollados por el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Cali-

dad (COTENNSISCAL) y que sirve como medio para certificar organizaciones en México con el modelo de calidad de ISO 9000:2000.

Según el Informe de Ciencia y Tecnología CONACYT (2007), la agencia que gestiona la ciencia en México, a fines del año 2007 existían 34 organismos de certificación reconocidos por la Secretaría de Economía. Adicionalmente, existen tres representaciones de organismos extranjeros, además de los organismos de certificación internacional que operan sin sedes. Desde el año 2000, en México hay una tasa sostenida de crecimiento anual en las certificaciones del 34,3%, lo que representó 7275 organizaciones certificadas en el 2007 (CONACYT, 2007).

La norma de calidad que generó el mayor número de certificaciones fue la 9001, con el 87% de certificaciones, mientras que la norma 14001 con-

tribuyó con el 13%. La mayor parte de las certificaciones en ISO 9001 correspondió al sector de manufactura y de servicios que juntos suman el 90,3% de las certificaciones. En la norma ISO 14001 la mayor aplicación se dio en el sector de manufactura con el 63,3%, seguido de los sectores electricidad, agua, gas y servicios, que entre ellos suman el 25% de las certificaciones.

En relación con el tamaño, la mayor parte de las empresas certificadas fueron grandes o medianas: 34,7% medianas y 23,4% grandes. Las pequeñas empresas sólo revelaron el 13,8% de los registros, en comparación con el 8,9% de las micros.

Por lo que concierne a la distribución geográfica, la mayor parte de las certificaciones se concentraron en los estados más ricos del país. El Distrito Federal, Nuevo León, Estado de México y Jalisco reportaron el mayor número de certificaciones con 1541, 855, 837 y 298, respectivamente.

Pese al incremento sostenido de la certificación, México ocupa un modesto 0,6% en el mundo, en contraste con países de potencia económica similar como España (con el 7,8%), India (que con un PIB inferior tiene 3,2% de las certificaciones mundiales), Canadá (con el 1,7%) y Brasil (con el 1,3%). (CONACYT, 2007).

### ***El Premio Nacional de Calidad***

En México existe un Premio Nacional de la Calidad que busca emular las mejores prácticas en el mundo

siguiendo el ejemplo del Premio Europeo de la Calidad y el Premio Malcolm Baldrige, en Estados Unidos. El modelo mexicano sirve como una guía para las organizaciones y valoran procesos y resultados con base en los criterios y ponderaciones asignados que se muestran en la Tabla 1.

## **I. ESTADO DEL ARTE EN MATERIA DE IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE CALIDAD**

El estado del arte y la evidencia empírica sobre modelos de implantación ha permitido identificar nueve modelos de implantación de programas de calidad.

### **1.1. Modelo Zhang**

El modelo de Zhang (2000) se centra en la implementación de la gestión de calidad total en las empresas manufactureras chinas; fue realizado en la University of Groningen, en Holanda. Su objetivo fue estudiar los efectos de la implementación de Administración Total de Calidad (*Total Quality Management*, conocido internacionalmente por las siglas TQM) en el desempeño del negocio<sup>2</sup> de dichas empresas, validando un modelo de implantación en 900 empresas al azar que se dividieron en cuatro grupos: 301 construcciones de maquinaria, 180 de química, 97 de electrónica y 322 de otros sectores industriales.

Como resultado de dicha investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

2 Señala cuatro tipos de desempeños de negocio: satisfacción del empleado, calidad del producto, satisfacción del cliente, desempeño de las estrategias de negocio.



**Tabla 1.** Criterios del Premio de Calidad en México

<b>Criterios</b>	<b>Puntaje</b>
1.0 CLIENTES	120
1.1 Conocimiento de mercados y clientes	45
1.2 Relación integral con el cliente	40
1.3 Medición del valor creado	35
2.0 LIDERAZGO	85
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo	45
2.2 Cultura organizacional	40
3.0 PLANEACIÓN	85
3.1 Planeación estratégica	45
3.2 Planeación operativa	40
4.0 INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	70
4.1 Información y análisis	35
4.2 Conocimiento organizacional	35
5.0 PERSONAL	105
5.1 Sistemas de trabajo	35
5.2 Desarrollo de competencias	35
5.3 Calidad de vida	35
6.0 PROCESOS	135
6.1 Diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos	35
6.2 Procesos clave	45
6.3 Procesos de apoyo	25
6.4 Proveedores	30
7.0 IMPACTO SOCIAL	50
7.1 Protección de los ecosistemas	25
7.2 Desarrollo de la comunidad	25
<b>Puntaje total para procesos</b>	<b>650</b>
8.0 RESULTADOS	350
8.1 Valor creado para los clientes	75
8.2 Valor creado para el personal	75
8.3 Valor creado para los procesos	75
8.4 Sociedad	50
8.5 Accionistas	75
<b>Puntaje total</b>	<b>1000</b>

Fuente: Instituto para el Fomento de la Calidad A.C. (2002)

1. Los instrumentos de medición de la implementación de TQM y la actuación comercial estratégica son fiables, válidos y pueden ser utilizados en otras investigaciones.
2. La aplicación de TQM tiene efectos positivos en la satisfacción del empleado, en la calidad del producto, en la satisfacción del cliente y en la actuación comercial estratégica.
3. El liderazgo tiene efectos positivos en la satisfacción del empleado y en la actuación comercial estratégica.
4. La participación del empleado, el reconocimiento y los premios tienen efectos positivos en la satisfacción del empleado.
5. La educación y el entrenamiento no tienen un efecto positivo en la satisfacción del empleado.
6. Proveedores con administración de calidad, la evaluación, el diseño del producto y la mejora del sistema de calidad, tienen un efecto positivo en la actuación comercial estratégica.
7. La visión, la declaración del plan, el control de procesos y la mejora, tienen un efecto positivo en la actuación comercial estratégica.
8. La mejora del sistema de calidad tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente.
9. El enfoque al cliente tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente.
10. La satisfacción del empleado tiene un efecto positivo en la calidad del producto y en la satisfacción del cliente.
11. La calidad del producto tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente y en la actuación comercial estratégica.
12. La satisfacción del cliente no tiene un efecto positivo en la actuación comercial estratégica.
13. El modelo de implantación de TQM es aplicable en la práctica. Este modelo puede ser usado por las empresas manufactureras de China para mejorar los efectos de la implantación de TQM.
14. El modelo TQM puede ser usado para autoevaluar las mejoras de calidad y sus progresos en el tiempo.
15. Por medio de este modelo las empresas pueden rápidamente identificar aquellas áreas que necesitan urgentemente mejoras. Se pueden situar con mayor prudencia y pueden formularse más planes de mejora.

## 1.2. Modelo de Dyjack

El modelo de Dyjack (1996) fue desarrollado en la Universidad de Michigan y busca evaluar los sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional certificada en ISO 9000 con el método Delphi Cuantitativo de Higiene Industrial.

Los puntos clave encontrados en el sistema de gestión fueron comparados con las auditorías cuantitativas tradicionales sobre higiene industrial (conformidades, menores no conformidades, mayores no conformidades).

### 1.3. Modelo Han

El modelo de Han (2000) evalúa los efectos de los esfuerzos de registro de ISO 9000 en las prácticas de administración de calidad total y el desempeño del negocio, fue realizado en la Universidad de Rhode Island. El desempeño del negocio fue evaluado en términos de la satisfacción del cliente, la competitividad organizacional y su desempeño. Para su validación se tomó una muestra en dos sectores industriales:

- las empresas manufactureras de electrónica, equipos y componentes eléctricos; y,
- las empresas de productos químicos y afines en los Estados Unidos. Esto incluye a todas las empresas certificadas en Estados Unidos.

La lista fue obtenida del directorio de compañías certificadas y complementada por la compañía McGraw-Hill, lo cual arrojó un total de 2130 empresas: 1600 empresas de electrónica/eléctrica y 530 de la industria química.

Como resultado, este trabajo encontró evidencia contundente de que los esfuerzos de registro en ISO 9000 aumentan la competitividad organizacional. Esta es una contribución significativa debido a que hay un substancial desacuerdo en la literatura revisada sobre este aspecto.

### 1.4. Modelo de Harrison

El modelo de Harrison (2000) estudia las relaciones entre la naturaleza, efectos y gestión de percepciones en organizaciones administradas con calidad ISO 9000, y fue desarrollado en la Universidad del Estado de Florida.

Para dar respuesta a lo anterior, y con base en el directorio de compañías certificadas con ISO 9000 en Estados Unidos, se escogieron cinco organizaciones:

- Organización A: Dedicada a hacer rollos de polipropileno para envases y forros.
- Organización B: Dedicada a fabricar fibras sintéticas para hospitales.
- Organización C: Dedicada a hacer anillos de empaque y sellos para la industria automotriz.
- Organización D: Dedicada a elaborar equipos para preparar superficies a pavimentar.
- Organización E: Dedicada a la elaboración de mantas para el control de polvos.

Como resultado de esta comparación de casos se concluye lo siguiente:

1. Los empleados de las organizaciones certificadas en ISO 9000 usan sus observaciones del sistema generalmente para informarse acerca de su relación y posición con el sistema y comparar esta relación con la de otros empleados.
2. Los empleados pueden probar la veracidad del significado que dedujeron de sus observaciones y tienden a desafiar al sistema para solucionar las diferencias percibidas. La respuesta que el sistema suele dar a estas inconformidades resulta ser crítica para la futura relación entre el usuario y el sistema.
3. Cuando el sistema responde de manera casual, esto puede inducir a los usuarios a reducir su compromiso con la organización.

4. Los gerentes pueden minimizar el efecto nocivo de percepciones y aumentar al máximo su efecto beneficioso al aplicar la experiencia.
5. El fracaso para reconocer la figura puede llevar a los usuarios a concluir que la organización es descuidada, desorganizada, hipócrita o incapaz.
6. En la organización tipo C, donde el antecedente es negativo, la figura positiva puede celebrarse como modelo de metas futuras.
7. Los gerentes frecuentemente no ven discrepancias; por lo cual es importante que el desempeño se mida en términos de tasa de defectos o satisfacción del cliente.

Este estudio ha revelado mucha de la naturaleza, efectos y percepciones en las organizaciones certificadas en ISO 9000; las percepciones están basadas en el concepto de interpretación situacional (*Sensemaking*): “lo que las personas generan es lo que conciben”. (Harrison, 2000, p. 362).

### 1.5. Modelo de Slaby

El modelo de Slaby (2001) pretende ofrecer claves para evaluar si un sistema de calidad es rentable. Fue desarrollado en la Universidad estatal de Domínguez – Hill.

Este autor sostiene, con base en la revisión del estado del arte, que algunos sistemas de calidad son extremadamente rentables, sin embargo algunos sólo crean más trabajo y otros están constituidos para calmar los requerimientos del cliente.

La pregunta general que orienta su investigación fue: ¿Cuáles son las claves para hacer un sistema rentable?

Las respuestas que da Slaby son las siguientes:

- Se puede medir la rentabilidad de un sistema de calidad.
- Se necesita de una alta gestión receptiva, ¿pero qué más?
- Son importantes los “cómo” en la cuestión de motivar a las personas a utilizar la sinergia del trabajo en equipo y la cooperación.
- Es necesario hacer que las personas trabajen rápido, mejor y con mayor conocimiento.
- ¿Es la mejor vía construir un programa de calidad, maduro y efectivo, a través de “Cowboy Kaizen”, una versión americana de la técnica japonesa?
- ¿Cómo desarrollar el trabajo en equipo?
- ¿Cómo construir una cultura efectiva?
- Todos los empleados tienen que creer y esforzarse para conseguir una meta común, ¿como facilitar que se hagan receptivos?

Una de las críticas que cabe hacerle a este modelo es que, a diferencia de los anteriores, está basado en investigación documental y carece de evidencia empírica que sustente sus juicios de valor, los cuales muchas veces caen en la especulación sin prueba. En realidad la propuesta fue sustentada en la Sociedad Americana de Calidad donde se identificaron en su acervo las claves del éxito.

### 1.6. Modelo de Kelley

El modelo de Kelley (1999) mide los alcances de las mejores prácticas de

implementación en las empresas manufactureras europeas con énfasis en los aspectos culturales. Fue desarrollado en la Universidad de negocios de Indiana y la investigación aportó evidencia sobre las relaciones en la cultura nacional y el grado en que una empresa ha implementado una innovación directiva. En este caso, las innovaciones se hacen bajo el estudio de las prácticas de las manufactureras japonesas que incluye gestión de la calidad total (TQM), Just-in-time (JIT), programas de involucramiento del personal (EP) y dos prácticas que no son propias de las manufactureras japonesas como son: Planificación de recursos de fabricación (MRPII) y los certificados por organismos de normalización (ISO 9000).

Esta investigación hace tres contribuciones: 1) comprueba las relaciones entre los valores y las prácticas organizacionales dentro del sistema de estructura ecológica, 2) crea un parámetro de los valores de la colectividad nacional que intervienen en la empresa, y 3) prueba el grado en que estos valores afectan la cultura organizacional y la puesta en práctica de una innovación de la fabricación a través de la empresa.

Este modelo usa los datos obtenidos por Collins y Schmenner (1993) en un estudio de 121 compañías europeas que realizan operaciones en más de un país de Europa Occidental, lo cual implica 779 plantas y fábricas y cerca de 488000 empleados. Algunos resultados son:

- Proporciona algunas evidencias de que las fusiones y adquisiciones no pueden ser un destructor constante de búsquedas innovadoras. Las empresas pueden implementar

**MRPII** (Manufacturing Resource Planning) e ISO 9000 en medio de la actividad de fusión y adquisición, acción que las retarda para implementar otras prácticas que incluyen Just in time (JIT).

- Un hallazgo notable es que el límite para la cultura está *en o debajo del nivel divisional*.
- Así mismo, se observa que el efecto de las culturas nacionales disminuye cuando las prácticas de implementación implican un alto grado de componentes técnicos.

Pese a que la investigación fue estimada inconclusa, se cree que este modelo es un clásico para proporcionar una imagen más clara de las relaciones entre la implementación de las prácticas directivas, la cultura nacional y la cultura organizacional.

### 1.7. Modelo de Johnson

El modelo de Johnson (1999) explica el cambio en el desempeño organizacional y de calidad después del logro del registro con QS-9000; fue realizado en la Universidad Estatal de Wayne, en Detroit-Michigan. La investigación analiza la interacción entre los aspectos técnicos y directivos implicados en la implementación de la iniciativa de calidad de automotor conocida como QS 9000.

La investigación de Johnson para validar sus hallazgos, estudió los proveedores de una empresa localizados en EU y Canadá. Este estudio empírico proporciona información en cuanto al impacto organizacional de la implementación de estándares de calidad conferidos en la industria automotriz. Sin embargo, sus hallazgos también podrían ser aplicados a

otras industrias que requieren implementar estándares de calidad como el estándar internacional de calidad ISO 9000.

Otra contribución del estudio es haber desarrollado un instrumento que pueda ser utilizado por organizaciones que requieran calcular el porcentaje de cambio en calidad (Percentage per Management, PPM), a través de la combinación de recursos humanos y técnicos y las variables asociadas al registro de QS-9000.

### 1.8. Modelo de Knight

Esta investigación, desarrollada por Knight (1997), estudió los beneficios de la aplicación de estándares de calidad de ISO 9000 relacionada con el estado de madurez de la gestión de calidad en las organizaciones. La investigación fue implementada por el Colegio de Ingeniería de la Universidad de Alabama, en Huntsville.

Este estudio sugiere que las ventajas de ISO 9000 se relacionan directa e inversamente con el estado que preexiste de madurez de gestión de calidad de una organización. Adicionalmente, encontró que el desarrollo de estándares de ISO 9000 no sólo causará la mejora substancial (2 etapas o más) en la madurez de dirección de calidad de una organización, medido en tabla de Gestión de Calidad (desarrollada por Crosby, 1997). El estudio analizó la correlación de las ventajas relativas al desarrollo de ISO 9000 comparado con la madurez de gestión de calidad de la organización en negocios dentro de los Estados Unidos.

Como resultado de esta investigación, se aprobó la aplicación confidencial del instrumento a la población que presente una solicitud de registro

a ISO 9000 en Estados Unidos. Así mismo, halló una correlación negativa entre la madurez de la gestión de calidad preexistente y las ventajas de ISO 9000.

Según Knighth, hay una evidencia suficiente para probar que el beneficio de la madurez de la gestión de la calidad esperado de ISO 9000 –medido de la Tabla de Crosby– es menor a la segunda etapa y está cerca de la primera y segunda etapas. Así mismo, encontró evidencia para indicar que las empresas que usan métodos de mejora de TQM tienden a tener una mayor madurez de gestión de calidad antes del uso de ISO 9000 y una más alta madurez en la gestión de calidad después de la aplicación de ISO.

La investigación indica que aproximadamente el 19% de la variación en los beneficios esperados de ISO 9000 pueden ser explicados por los niveles preexistentes de madurez de la gestión de calidad, medido a través de la tabla de madurez de gestión de calidad de Crosby (1997).

### 1.9. Modelo de Huang

El modelo de Huang (1994) hace énfasis en el autodiagnóstico de calidad mediante diversos criterios. Fue elaborado en la Universidad del Estado de Oregon. Su objetivo fue desarrollar un esquema de autodiagnóstico de calidad con base en la serie de estándares de calidad ISO 9000 que puedan ser usadas económica y efectivamente por fabricas individuales mediante el autodiagnóstico del sistema de calidad y efectuar mejoras internas, o hacer un análisis relevante del funcionamiento para solicitar una certificación por parte de agencias autorizadas. La investi-

gación soporta el argumento de que la capacidad de producir con calidad generará productos de calidad, es decir, que las mejoras para la efectividad del sistema implican una mayor generación de calidad.

Esta investigación se basa en una cuidadosa y profunda revisión del estado del arte en sistemas de gestión de calidad, auditorías, certificación, metodológicas de evaluación, selección de proveedores, programas de cómputo y premios de calidad. La investigación comprobó que la implantación de un sistema de calidad supone asegurar un producto de calidad. El autor destaca la importancia del autodiagnóstico ya que sugiere

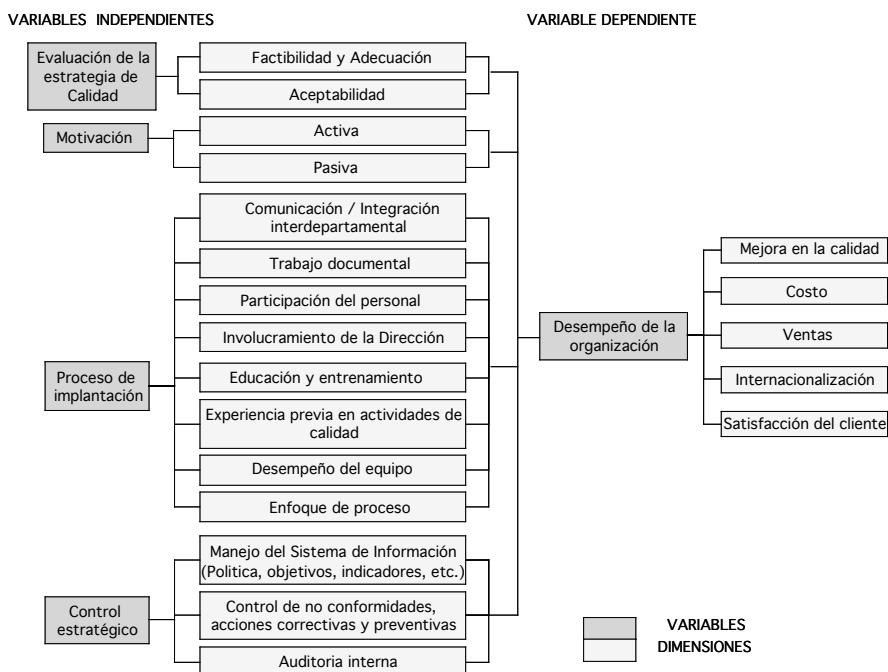
por dónde iniciar acciones correctivas para mejorar la calidad y preparar una certificación. Según el autor, los hallazgos son válidos para empresas pequeñas y grandes.

La auditoría de calidad por lo general detecta problemas de subjetividad y si no se atienden generan gastos adicionales en tiempo y dinero.

Un sistema de calidad, por lo tanto, puede ser considerado como un sistema multi – criterio.

El diagrama *ex ante* que se obtuvo como resultado de la revisión del estado del arte se muestra en el Gráfico 2.

**Gráfico 2.** Diagrama ex ante de implantación de un modelo de calidad



Fuente: Elaboración propia

## 2. METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo descriptivo y correlacional, no experimental de tipo *ex post facto*. En la parte descriptiva se llevó a cabo una exploración de los principales hallazgos reportados en el estado del arte, al describir los modelos de implantación de sistemas de calidad y la norma ISO 9000.

El universo fueron las Empresas Certificadas en Sistemas de Calidad por organismos acreditados en México, con una muestra aleatoria de 123 organizaciones certificadas. Se entrevistó a las personas encargadas de gestionar la calidad.

La medición del desempeño fue definida a partir de cuatro variables: satisfacción del empleado, calidad del producto, satisfacción del cliente, desempeño de las estrategias de negocio

### 2.1. Hipótesis de investigación

- H<sub>0</sub>. Con una buena aplicación de la norma que prevé una mejor evaluación de la estrategia, una motivación activa, mejor implantación y control estratégico del sistema de calidad, se obtiene un mejor desempeño de las organizaciones certificadas en México con ISO 9001:2000.
- H<sub>1</sub>. Existe vinculación entre la serie de normas ISO 9000:2000 y los modelos de calidad total.
- H<sub>2</sub>. La certificación ISO 9001:2000 mejora la rentabilidad de las organizaciones.
- H<sub>3</sub>. Las organizaciones certificadas en México con ISO 9001:2000 no realizaron una evaluación de la estrategia de calidad.

H<sub>4</sub>. Las organizaciones certificadas con ISO 9001:2000 con motivación activa tienen mejor desempeño organizacional.

H<sub>5</sub>. Las organizaciones certificadas con ISO 9001:2000 con mejor implantación del sistema tienen mejores beneficios en el desempeño organizacional.

H<sub>6</sub>. Las organizaciones certificadas con ISO 9001:2000 con mejor control estratégico tienen mejores beneficios en el desempeño organizacional.

Por su importancia y vigencia esta investigación estará concentrada en estudiar las prácticas y resultados de las empresas mexicanas certificadas en la norma ISO 9001:2000.

### 2.2. Confiabilidad y validez del instrumento

Se midió el valor de alfa de Cronbach para cada variable y se obtuvieron valores superiores a 0,81 para las cinco variables estudiadas. El alfa global aritmético de confiabilidad interna fue de 0,8752. (Ver Tabla 2).

La prueba de validez usada fue la de contenido y la relacionada con el constructo. De la muestra de 126 se consideraron válidos sólo 96 cuestionarios que fueron capturados y procesados.

### 2.3. Técnicas estadística usadas

Para el tratamiento de los datos se utilizaron SPSS 11.0 para Windows y las técnicas estadísticas descriptivas e inferencias para correlacionar. Además se hizo un análisis del conglomerado que a través de un dendograma agrupa a las organizaciones de acuerdo con la distancia euclidiana.



**Tabla 2.** Validez del instrumento

Variable	No. de preguntas	Alfa de Cronbach
Desempeño de la organización	25	0,9423
Evaluación de la estrategia de calidad	10	0,8334
Motivación	11	0,8672
Proceso de implantación	23	0,9315
Control estratégico	13	0,8116
Alfa de Cronbach global	80	0,8752

### 3. RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación de los noventa y seis cuestionarios válidos señalan, dentro de un esquema general, que las personas que respondieron al instrumento de investigación cuentan con conocimiento integral acerca de su sistema de calidad. De la misma forma se constató que las organizaciones en su mayoría no poseen capital extranjero y que no cuentan con un porcentaje considerable de productos para exportación a pesar de que las organizaciones certificadas en su mayoría son de dimensiones grandes y cuentan con más de 500 empleados.

Las organizaciones coinciden para su certificación en los siguientes dos aspectos:

- Transitaron de su gestión tradicional a la gestión de la calidad con base en ISO 9000:2000, y
- Las organizaciones tienen antecedentes de otro modelo de calidad o implantan otro a la par de la norma, siendo los más recurrentes aquellos que se construyen con el proveedor, las normas ambientales ISO 14000 y el modelo del Premio Nacional de Calidad.

Por otro lado, el total de las organizaciones señalan que la norma ISO

9000 en su versión 2000 es mejor que la versión 1994, aunque sólo el 86% de las organizaciones conoce esta versión. Su aseveración se basa en que la versión actual incorpora la mejora continua, es más clara, sencilla, y utiliza menos documentos, además su enfoque a procesos tiene una visión más integral, lo cual señala que está dirigida hacia una gestión de calidad y no sólo al aseguramiento.

La evaluación de la estrategia tuvo una respuesta positiva por parte de las organizaciones ya que la mayoría consideró que había un ambiente de trabajo abierto y confiable para la aplicación de la norma. Otro punto favorable que expresan las organizaciones es que los empleados están dispuestos a hacer sugerencias en virtud de mejorar y aplicar la norma, así como tener buenas relaciones entre ellos, los clientes y los proveedores. Sin embargo, la mayoría manifestó tener un grado considerable de burocracia.

La motivación principal que tuvieron las organizaciones para aplicar la norma ISO 9000 fue *una motivación activa* que se refiere a mejorar la sistematización de la organización, mejorar calidad de los productos y la promoción de la imagen corporativa; sin embargo, el 13% de las organi-

zaciones está totalmente de acuerdo en haber tomado la decisión para certificarse a partir de la presión de la competencia. Cabe destacar que de las motivaciones activas que tuvieron menor respuesta fueron la aplicación de la norma para mejorar los beneficios al personal.

El *proceso de implantación* tuvo un impacto positivo debido a que la mayoría de las organizaciones realizaron un análisis de los procesos antes de implantar el sistema de calidad, la comunicación entre las áreas se muestra favorable y con mucha frecuencia las áreas de trabajo resuelven efectivamente sus diferencias y la gestión de documentos es muy buena.

Para el *control estratégico*, las organizaciones señalan que el manejo de la información es de excelencia, puesto que se utilizan códigos para gestionar productos y materiales y emplean la computadora para hacer y gestionar documentos. La mayor puntuación fue la referente al control de no conformidades, al igual que las auditorías en las organizaciones que tuvieron un desarrollo positivo. En términos generales, el impacto que tiene la aplicación de la norma en el proceso de control estratégico es muy importante.

***Las organizaciones de la muestra presentan un buen desempeño.*** La dimensión dirigida a los *costos* fue favorecida en parte por el mejoramiento en el proceso de producción y el factor *ventas* se benefició de la certificación dado que se mejoró sustancialmente la atención de las quejas de los *clientes* al aumentar su confianza; sin embargo, la *internacionalización* de sus productos no muestra un avance significativo después de la aplicación de la norma.

Al conjunto de variables independientes se le puede denominar “aplicación de la norma ISO 9001:2000”, la cual muestra los siguientes resultados: el *control estratégico* es la parte de la organización que mejor funciona, seguido por la *manera de implementar* cuenta y, en tercer lugar, la *evaluación de la estrategia de calidad*. La variable *motivación* se analizó en dos partes, en razón de sus dimensiones, con mejor puntuación de la *motivación activa* que de la *pasiva*, lo que se puede expresar como un buen estado de la organización con respecto a la gestión de calidad.

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos, se comprobó que ***la aplicación de la norma tiene efectos positivos en el desempeño de la organización y que el impacto de cada variable es diferente.*** Se muestra que las organizaciones certificadas en México no cuentan con una tendencia indiscutiblemente marcada hacia un aspecto motivacional específico. Adicionalmente, se puede ver que las organizaciones certificadas en México realizan *procesos de implantación* de la norma con algunos puntos más exitosos que otros. Lo anterior se refiere a que una de las vertientes de la *motivación activa*, más específicamente la que se ocupa de la satisfacción del empleado, tiene una incidencia mínima según los resultados obtenidos, es decir, que las organizaciones no encuentran en la satisfacción del empleado una buena motivación para certificarse. La *internacionalización* es otra de las *motivaciones activas* que las empresas certificadas en México no consideran, es decir, que la certificación la emprenden en virtud de contender en los mercados nacionales y sus ex-

pectativas se basan en la satisfacción de los clientes cautivos o potenciales del mercado nacional, disminuyendo su atención a las posibilidades de ampliar su cobertura e impulsar sus productos hacia otros mercados.

En términos generales, los esfuerzos que las organizaciones en México realizan para certificarse bajo la norma ISO 9001:2000 pueden ser considerados como una buena iniciativa y una plataforma sólida para alcanzar un grado de madurez de calidad que las conduzca hacia procesos más complejos como los modelos de gestión de la calidad total o los premios de calidad. En este sentido, la norma puede ser el impulsor que consolide una cultura de calidad permanente y que contribuya a mejorar su desempeño general. Por lo anterior, se puede constatar que las evidencias mostradas por el análisis de la información cumplen con el objetivo general del estudio y contestan claramente las preguntas de investigación planteadas inicialmente.

#### **4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

El análisis conglomerados consiste en agrupar ordenadamente los elementos de la muestra de la investigación, de manera que los elementos sean lo más semejantes dentro del grupo y lo más diferentes a los elementos de otros grupos. Dicho análisis se realizó en virtud de poder ubicar las percepciones de las organizaciones respecto a su desempeño una vez aplicada la norma, es decir, que el análisis presenta grupos de organizaciones con características similares.

Las agrupaciones se realizaron en un dendograma donde se jerarquizan

los conglomerados arrojando cinco niveles de agrupación. Cabe destacar que los siguientes niveles agrupan en 3, 2 y 1 conglomerado al total de las organizaciones, de manera que las características por grupo se hacen más generales y más complicadas en identificar elementos específicos. Se consideró el segundo nivel debido a que muestra las características más trascendentes de los grupos. El nivel de agrupación encuentra cuatro conglomerados que muestran grupos definidos con mayor diferencia entre ellos, es decir, que muestra características específicas de cada grupo y que no tiene similitudes considerables con los otros. Las características principales de los conglomerados encontrados en el segundo nivel son las siguientes:

- El conglomerado 1 representa el 5,21% de la muestra y cuenta con un desempeño de la organización deficiente.
- El conglomerado 2 representa el 43,75% del total de la muestra. Este grupo representa la mayor parte de las organizaciones tomadas como muestra y cuenta con desempeño de la organización aceptable con 63,75 puntos de 100, la reacción no es sorprendente pero se puede considerar como positiva dado que rebasa la parte media de la puntuación posible.
- El conglomerado 3 representa el 17,71% de la muestra. Los elementos de este grupo presentan un desempeño de la organización casi sin cambios.
- El conglomerado 4 representa el 33,33% del total de la muestra, y tiene un desempeño de la organi-

zación muy bueno, puesto que el nivel máximo posible es de 230 puntos, es decir, que el 33% de las organizaciones certificadas en México cuentan con un excelente desempeño.

#### 4.1. Comprobación de hipótesis

A partir de los resultados encontrados se puede afirmar que la hipótesis general: *“las organizaciones certificadas en México con ISO 9001:2000 obtienen un mejor desempeño de su organización si tienen una mejor evaluación de la estrategia de calidad, mayor motivación, mejor implantación del sistema y un buen control estratégico del sistema de calidad...”*, se acepta.

La segunda hipótesis que afirma que las organizaciones certificadas en México con ISO 9001:2000 no realizaron una evaluación de la estrategia es rechazada, debido a que los resultados de la investigación de campo señalan en la variable independiente “evaluación de la estrategia de calidad”, se acepta.

La tercera hipótesis que afirma que las organizaciones certificadas en México con ISO 9001:2000 con una evaluación de la estrategia tienen mejor desempeño de la organización, se acepta.

La cuarta hipótesis que señala que las organizaciones certificadas en México con ISO 9001:2000 con motivación activa tienen mejor desempeño organizacional, se acepta.

Se acepta la quinta hipótesis que afirma que las organizaciones certificadas con ISO 9001:2000 con mejor implantación del sistema tienen mejores beneficios en el desempeño organizacional.

Finalmente, se acepta la sexta hipótesis que señala que las organizaciones certificadas con ISO 9001: 2000 con un mejor control estratégico tienen mejores beneficios en el desempeño organizacional.

De manera esquemática, la comprobación de hipótesis se resume en la Tabla 3.

En términos generales, la investigación aporta evidencia empírica que demuestra que la aplicación de la norma deja impactos positivos en las organizaciones; sin embargo, el beneficio que aporta la certificación está determinado por varios factores antes, durante y después de la certificación. Quizás la conclusión más relevante es que la aplicación de la norma *sí mejora el desempeño de la organización cuando la motivación es activa*, es decir, cuando no es impuesta la adopción por un agente externo sino que es consecuencia de un proceso participativo.

Como resultado del modelo propuesto, la investigación encontró una fuerte evidencia empírica de que la implantación de un sistema ISO 9001:2000 en las organizaciones mexicanas estudiadas cuando la *motivación es activa* sí está asociada a la mejora del desempeño organizativo, entendido este como una mejora de la calidad (0,81), una disminución de costo (0,83), un aumento de ventas (0,88) y una mejora en la satisfacción del cliente (0,82).

En otras palabras, el modelo *ex post facto* ofrece evidencia de que ***el desempeño de una organización sí está fuertemente asociado a la evaluación de la estrategia de calidad, la motivación, la implantación y el control estratégico.***

**Tabla 3.** Prueba de hipótesis

<b>Correlación de Pearson y Regresión Lineal</b>				
Hipótesis	Correlación	Regresión	Criterio	
General	0,686	r <sup>2</sup> 0,548	Existe influencia significativa	
<b>Contrastación sugerida por Heinz Dietrich</b>				
Hipótesis	Porcentaje de contrastación		Criterio	
1	Se cumple con el 84,3% en relaciones directas		Existe influencia significativa.	
<b>Porcentaje del total de organizaciones</b>				
Hipótesis	Porcentaje de contrastación		Criterio	
2	27,64%		No existe influencia significativa	
<b>Correlación de Pearson y Regresión Múltiple</b>				
Hipótesis	Correlación	Coefficiente de regresión	Valor -P	Criterio
3	0,690	1,307	0,000	Existe influencia significativa.
4	0,510	0,457	0,016	Existe influencia significativa.
5	0,620	No se considera		No tiene influencia significativa ya que existe colinealidad con las variables independientes evaluación de la estrategia y control estratégico
6	0,580	0,457	0,002	Existe influencia significativa.

## 5. CONCLUSIONES

- Hay vinculación entre la serie de normas ISO 9001:2000 y los modelos de calidad total en las empresas mexicanas, dado que en la mayoría de los casos un criterio de la norma corresponde a uno del Premio Nacional, es decir que de los 51 subcriterios de la norma ISO 9001:2000 que se deben cumplir para obtener la certificación, 43 tienen una correspondencia directa con el al Premio Nacional, además que se encontraron 113 relaciones que convergen entre los dos modelos y sólo 6 subcriterios de la norma no tienen una liga explícita, aunque se puede inferir que éstos se encuentran fraccionados en otros subcriterios del Premio Nacional. Con base en lo anterior, se puede afirmar que las relaciones directas de la norma respecto al Premio Nacional representan el 84,3% del total de la norma lo que se considera como una significativa relación entre los dos modelos.
- La investigación en el caso de las organizaciones mexicanas ratifica la evidencia encontrada en los modelos reportados en el estado del arte, en el sentido de que implantar un programa de ISO 9001:2000, sí mejora el desempeño de la organización.
- La evaluación de la estrategia antes de implantar un sistema de gestión de la calidad es un factor clave de éxito en el mejoramiento del desempeño en el 72,36% de las organizaciones estudiadas.



empresas mexicanas sí mejora el desempeño de la organización en satisfacción del cliente, aumento de ventas, reducción de costos y a componer la calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abdul-Aziz, Z., Chan, J.F.L. y Metcalfe, A.V. (2000). Quality practices in the manufacturing industry in the UK and Malaysia. *Total Quality Management*, 11 (8), 1053-1064.
- Cantú, H. (1999). *Desarrollo de una cultura de Calidad*. México: McGraw-Hill.
- Collins, R. S. y Schmenner, R. W. (1993). *Manufacturing strategies in Western Europe*. Lausanne, Switzerland: International Institute for Management.
- CONACYT. (2007). *Informe General de Ciencia y Tecnología*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Crosby, P. (1997). *La calidad no cuesta nada*. México: CESCA.
- Curatola, A. (2001). Thanks to the IRS for facilitating ISO 9000 compliance. *Strategic Finance*, 82 (12), 16 y 18.
- De Domínguez, J. y Arranz A. (1997). *Calidad y Mejora Continua*. Bilbao, España: Donostiarra.
- Douglas, A. (1999). Maximizing the benefits of ISO 9000 implementation. *Total Quality Management*, 10 (4/5), S507-S513.
- Dyjack, T. (1996). *Development and evaluation of an ISO 9000 – Harmonized occupational health and safety management system* (Tesis Doctoral, University of Michigan, 1996). *Dissertation Abstracts International*, 221. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- EBSCO. (2008). Base de datos electrónica. Disponible en <http://support.ebscohost.com/>
- Frate, M. (2001). Archiving sustained Customer Satisfaction, The International Organization for Standardization has introduced a revised 9000 series with a whole next dynarpie. *Occupational Health & Safety*, 1 (66), 67- 77.
- Han, B. (2000). The effects of ISO 9000 registration efforts on total quality management practices and business performance (Tesis Doctoral, University of Rhode Island, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 151. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- Harrison, M. (2000). The nature, effects, and management of cues in ISO 9000 Quality- managed organization (Tesis Doctoral, Florida State University, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 362. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- Huang, K. (1994). Quality capability self – diagnosis: A multicriteria evaluation approach (Tesis Doctoral, Oregon State University, 1994). *Dissertation Abstracts International*, 435. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- Instituto Latinoamericano de Gestión de la Calidad – INLAC. (2007). *Guía de bolsillo. Serie ISO 9000-2000*. Disponible en: <http://www.inlac.org/>
- Instituto para el Fomento de la Calidad A. C. (2002). *Premio Nacional de la Calidad. Modelo Nacional para la Calidad Total*. México: Autor.
- ISO 9000:2000 COPANT/ISO9000:2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000.

- (2001). *Sistemas de Gestión de la calidad –Fundamentos y vocabulario*. México: COTENNSISCAL - IMNC.
- Johnson, D. (1999). Organizational and quality performance change following achievement of QS-9000 registration: An event study (Tesis Doctoral, Wayne State University, 1999). *Dissertation Abstracts International*, 339. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid, España: Díaz De Santos.
- Juran, J. y Gryna, F. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: McGraw-Hill.
- Kelley, R., (1999). The extent of best practice implementation in European manufacturing enterprises: The effect of culture (Tesis Doctoral, Indiana University, 1999). *Dissertation Abstracts International*, 212. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- Knight, F. (1997). A study of the benefits of ISO 9000 quality standards application as related to the state of quality management maturity in organizations (Tesis Doctoral, University of Alabama in Huntsville, 1997). *Dissertation Abstracts International*, 130. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- Lloréns, F. (2000). *Calidad Total Fundamentos e implantación*. Madrid, España: Pirámide.
- Nava, V. (2000). La Importancia de la Documentación en las Empresas Mexicanas Certificadas con ISO 9000 (Tesis Doctoral, University de la Salle, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 217.
- Palacios, J. (2006). *Administración de la calidad*. México: Trillas
- Pheng, L. y Teo, J. (2003). Implementing Total Quality Management in Construction through ISO 9001:2000. *Architectural Science Review*, 46.
- Quazi, H., Wing, C. y Meng, C. (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study. *Total Quality Management*, 13 (1), 53 – 67.
- Sinan, E., Martinez, P. Henson S., Caswell, J., Cadena, J. y Bueno, F. (2005). Costs and benefits associated to the implementation of food safety and quality controls: HACCP and ISO 9000 in the Mexican slaughterhouses. *Revista Científica de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad del Zulia*, 15 (4), 353-360.
- Slaby, T. (2001). Keys to making a quality system profitable (Tesis Doctoral, California State University Dominguez Hills, 2001). *Dissertation Abstracts International*, 125. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1>
- Zhang, Z. (2000). Implementation of Total Quality Management an empirical study of Chinese Manufacturing Firms (Tesis Doctoral, Liaoning Province, 2000). *Dissertation Abstracts International*, 248. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=302&cfc=1> 



# LA FORMA DE GOBIERNO Y SU RELACIÓN CON EL PODER Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: CASO UNIVERSIDAD DEL ROSARIO<sup>1</sup>

MARÍA ANDREA TRUJILLO DÁVILA

Doctoranda en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2005; Ingeniera sanitaria, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.  
ma.trujillo53@uniandes.edu.co

ALEXANDER GUZMÁN VÁSQUEZ

Doctorando en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2006; Especialista en Gerencia de Mercadeo, Bogotá, Colombia, 2005; Especialista en Finanzas, Universidad Externado, Bogotá, Colombia, 1999; Administrador de Empresas, Universidad Externado, 1997.  
ale-guzm@uniandes.edu.co

Fecha de recepción: 11-07-2007

Fecha de corrección: 30-11-2007

Fecha de aceptación: 12-09-2008

## RESUMEN

Este artículo pretende analizar, a la luz de la teoría del poder, el cambio organizacional, las capacidades organizacionales y los cambios generados en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario entre 1974 y 1995. Partiendo del hecho que dicha forma de gobierno permaneció intacta durante más de trescientos años, llama la atención cómo cambios en el entorno, características de la organización y de los individuos que la conforman, pueden llevar a las organizaciones a emprender procesos

que modifiquen su forma de gobierno, alterando la distribución del poder y el rol de los actores en el mencionado esquema. Estos cambios permitieron a la Universidad del Rosario afrontar las exigencias del entorno y, a su vez, conservar su capacidad de gobernabilidad.

## PALABRAS CLAVE

Poder, forma de gobierno, gobernabilidad, capacidad organizacional.

**Clasificación JEL:** L2, L22, M1

<sup>1</sup> Agradecimientos a los profesores del seminario de Teoría Organizacional del Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes, doctor Clemente Forero y doctor Camilo Dávila, por sus valiosos aportes y seguimiento en la elaboración de este artículo como trabajo final del curso en mención.

## **ABSTRACT**

### ***The form of government and its relation with the power and organizational change: The case of the Rosario University***

The purpose of this article is to analyze, according with theories about power, organizational changes, organizational capabilities, and the changes generated in the form of government of The Rosario University between 1974 and 1995. Starting of the fact that this form of government remained intact for more than three hundred years, it calls the attention how changes in the environment, cha-

racteristics of the organization and individuals that conform it, can move the organizations to begin processes that may modify their form of government, altering the distribution of the power and the roll of the actors in the scheme mentioned. These changes let The Rosario University to confront the exigencies of the environment and to conserve their capacity of governance.

## **KEYWORDS**

Power, form of government, governance, organizational capabilities.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad del Rosario, fundada en 1653, se configuró desde sus inicios bajo el régimen jurídico que permite identificarla actualmente como fundación. “Las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores”.<sup>2</sup> La Universidad del Rosario, de acuerdo con la voluntad de su creador, Fray Cristóbal de Torres, se instituyó para formar y educar, por lo que debe sus actuaciones a los intereses de la comunidad rosarista, es decir, a sus estudiantes, profesores, directivos, empleados y egresados. Debido a lo anterior, su creador estableció una forma de gobierno para la Universidad que velara por los intereses de dicha comunidad. Llama la atención que esta estructura de gobierno permaneció prácticamente intacta desde su creación hasta el periodo comprendido entre 1974 y 1995, años en los que se presentaron modificaciones fundamentales en la estructura de poder. Dado que la estructura de gobierno permaneció intacta dentro del mismo régimen jurídico por más de trescientos años, surge el siguiente interrogante: ¿por qué entre el período 1974-1995 cambió la forma de gobierno de la Universidad del Rosario?

Darle respuesta al interrogante permite comprender cómo factores externos y cambios en el entorno pueden llevar a las organizaciones a emprender procesos que modifiquen

su esquema de gobierno, alterando la distribución del poder y el rol de los actores en el mencionado esquema. Por lo anterior, este artículo se propone presentar un análisis de los cambios críticos en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario producidos en el periodo 1974-1995, realizando una interpretación de los mismos desde distintos enfoques teóricos relacionados con cambio organizacional (Kanter, Stein y Jick, 1992), poder organizacional (Salancik y Pfeffer, 1977) y aprendizaje organizacional (Grant, 1996 y Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Este artículo se estructura presentando, en primer lugar, información histórica de la Universidad del Rosario con el fin de contextualizar al lector en el tipo de organización al que se hace referencia. En segundo lugar, se realizará una descripción tanto de las características del entorno en el cual se encontraba inmersa la universidad, así como de los factores internos de la organización que dieron lugar a la iniciativa del cambio organizacional. Posteriormente, estableciendo la relación entre poder y forma de gobierno, se analizarán las modificaciones en la estructura de poder generadas por los cambios en la estructura de gobierno. Las implicaciones lógicas de las decisiones de cambio tomadas se analizarán a la luz de las capacidades desarrolladas por la Universidad en el proceso de aprendizaje organizacional. Finalmente, se concluirá respondiendo al interrogante central, articulando

2 Decreto 3130 del 26 de diciembre de 1968 por el cual se dicta el estatuto orgánico de las entidades descentralizadas del orden nacional. Definición proporcionada en el Capítulo II, artículo 5, de *las Fundaciones o Instituciones de utilidad común*. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia.

los planteamientos desarrollados y exponiendo algunas características críticas de las formas de gobierno que pueden incitar su cambio.

Parte de la información utilizada en la elaboración del artículo se deriva del análisis documental de los estatutos o constituciones por los cuales se rige la Universidad del Rosario, además del testimonio de actores que han participado y participan directamente en su forma de gobierno. De igual manera, se consultaron fuentes bibliográficas de los diferentes enfoques teóricos que serán abordados.

## **I. UNA MIRADA RETROSPECTIVA A LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

El propósito de este aparte no es realizar una descripción detallada de los momentos que durante más de tres siglos han formado la historia de la Universidad del Rosario. La idea es retomar algunos elementos claves que hacen parte de esa historia y que permiten ilustrar el momento en que fue creada, el régimen jurídico establecido por su fundador y la forma de gobierno que regiría para el ejercicio del poder.

El Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, hoy Universidad del Rosario, fue fundado en 1653 por el Arzobispo de Santa Fe, Fray Cristóbal de Torres. La Universidad del Rosario fue concebida siguiendo los lineamientos de los Colegios Mayores de España<sup>3</sup> —específicamente los del

Colegio Mayor de Arzobispo de San Clemente en Salamanca—, que a su vez tuvieron su origen en la Universidad de Bolonia, en Italia, primera universidad europea creada en el año 1088, en la época medieval. Durante esta época, en España, las universidades dependían directamente de la Iglesia (en cabeza del Papa) y ésta a su vez, del Patronato Real (en cabeza del Rey). Fray Cristóbal de Torres, al ser nombrado Arzobispo y dignatario del Colegio Mayor, se desliga de la Orden Religiosa de los Dominicos, lo que le permitió adquirir autonomía para elegir quiénes dirigirían el Claustro sin la incidencia de la orden religiosa a la que pertenecía.

Desde el momento de su creación, la Universidad del Rosario se configuró bajo el régimen jurídico que actualmente define la naturaleza de la organización como *fundación*, proporcionándole características particulares que se encuentran especificadas en los estatutos o constituciones elaborados por su creador. La Universidad del Rosario es una entidad jurídica privada completamente autónoma, en la cual los bienes y derechos que posee no podrán revertirse a favor de su fundador ni de ninguna persona que pertenezca a la misma. En una fundación la voluntad de las personas está subordinada a los fines y el comportamiento de las mismas se enmarca en el cumplimiento de reglas preestablecidas. *Educar y formar* son los fines que la Universi-

3 Un Colegio Mayor fue concebido como “una comunidad de varones dedicados al estudio de las ciencias y facultades principales de teología, filosofía, leyes y cánones, con cierta especie de clausura y obedientes al Rector, que ellos entre sí mismos eligen... Llámese Mayor, porque los sujetos que le componen hacen pruebas rigurosas y mayores de limpieza de sangre y oficios para entrar en él. Los Colegios Mayores de España fueron seis: cuatro de Salamanca: San Bartolomé, el de Cuenca, San Salvador de Oviedo, y el del Arzobispo; el de Santa Cruz en Valladolid, y el de San Ildefonso de Alcalá de Henares”. Ver Guillén (1999).

dad del Rosario deberá perpetuar en el tiempo, soportada en la labor de guardián que ejercerá el Patrono de la misma. Actualmente, el Patrono de la Universidad del Rosario es el señor presidente de la República de Colombia. Puede considerarse que el Patrono constituye la conciencia de la Universidad, en el sentido en que respeta la autonomía de la misma pero interviene cuando considera que existen intereses ajenos que puedan desviar los fines y propósitos de la Universidad.

Las Constituciones perpetuas de la Universidad del Rosario plasman los objetivos de su creación, la definición del Colegio Mayor, la forma de gobierno, entre otros. El diseño de las Constituciones previó la posibilidad de realizar modificaciones para la consecución de los fines y propósitos establecidos. Uno de los principales aspectos que se encuentran plasmados en las Constituciones es la *forma de gobierno* de la Universidad. Su fundador en el momento de elaborarlas, anticipó que debido al carácter autónomo del Colegio, la elección de las personas que ejercerían el gobierno se haría siguiendo las pautas del modelo salmantino caracterizado como “*universitas scholarium*”, aquel en cuyo gobierno y administración influye notablemente el estamento estudiantil.

## **2. FORMA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO COMO UNIDAD DE ANÁLISIS**

En el proceso de búsqueda de una interpretación teórica de los cambios

realizados en la forma de gobierno de la Universidad se hace necesario presentar en este aparte una descripción de la misma. Es importante resaltar que esta forma de gobierno no presentó cambios en las Constituciones hasta el periodo de análisis 1974-1995.<sup>4</sup> Desde el momento de la creación de la Universidad, su forma de gobierno fue concebida en las Constituciones perpetuas con poder tripartito conformado por el *Rector, los Colegiales y los Consiliarios*. Los Colegiales son quince estudiantes Rosaristas activos, con altos méritos académicos y, por sobre todo, con altas calidades morales y de conducta; lo que los hace acreedores a obtener una beca para adelantar sus estudios desde el momento de su elección hasta el día del grado. Los Consiliarios son cinco personas con altas capacidades, de buena moral y conducta, dedicadas desde el principio al manejo y administración de los bienes y rentas de la fundación. El Rector es quien preside la Universidad y define los lineamientos a seguir para salvaguardar los intereses de la misma.

En la actualidad, la elección del Rector se realiza para un periodo de gobierno de cuatro años y solo puede ser reelegido por dos periodos consecutivos. El periodo de ejercicio para los Consiliarios es de cuatro años, siendo reelegibles indefinidamente: dos de ellos por lo menos deben ser reelegidos para el periodo inmediato. Los Colegiales permanecen activos hasta el día de su grado. Hasta el año 1974, el sistema electoral de los integrantes de la forma de gobierno de la

4 A finales del siglo XIX, dada la coyuntura política que atravesaba el país en el proceso de independencia, el Patrono de la Universidad decidió interrumpir el esquema de gobierno y reservarse el derecho de elección del Rector. Lo anterior con el fin de evitar que terceros reclamaran la autonomía del Colegio Mayor.

Universidad funcionó de manera tal que los Colegiales elegían al Rector, los Colegiales junto con el Rector a los Consiliarios, y el Rector y los Consiliarios elegían a los Colegiales. Los cambios en el sistema electoral se analizarán en el siguiente aparte.

### **3. ANÁLISIS DEL CAMBIO EN LA FORMA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

Diferentes enfoques teóricos relacionados con el cambio organizacional convergen en el propósito de entender cuáles son los factores que inciden en el cómo, cuándo y por qué una organización cambia. Entender el cambio como un proceso dinámico, propone una nueva mirada a los planteamientos clásicos de concebir la organización dentro de un ambiente estable en donde son escasas las iniciativas de cambio. Examinar directamente el fenómeno del cambio organizacional y evaluar sus consecuencias, ha llevado a los investigadores a introducir y usar una variedad de ideas conceptuales y propuestas de modelación, las cuales emergen del conocimiento y análisis del contexto particular y la organización bajo estudio (Barnett y Carroll, 1995). De acuerdo con Hatch (1997), la teoría organizacional contemporánea proporciona modelos dinámicos de cambio organizacional que asumen que la organización se adapta a presiones externas por medio de la creación de dinámicas internas que pueden ser descritas como procesos de aprendizaje organizacional.

Con el modelo de cambio propuesto por Kanter *et al.* (1992), denominado *The Big Three Model of Change* (en Hatch, 1997), la organización es definida como un conjunto de actividades relacionadas, que cambian cuando

una de esas actividades cambia o cuando nuevas unidades o individuos son incluidos. Estos cambios son analizados en tres niveles: *al nivel del entorno o nivel externo*, en el cual se encuentra inmersa la organización, *al nivel de la organización o nivel interno* y *al nivel individual*. Los cambios realizados al esquema de gobierno de la Universidad entre 1974 y 1995 serán analizados en estos tres niveles. Respecto al entorno, se destacarán los cambios en el ambiente que incitaron la reconfiguración de la forma de gobierno de la Universidad; en el nivel interno, se resaltarán la cooptación como factor de esta reconfiguración, y, en el ámbito individual, se evidenciarán las consecuencias que generaron los cambios al esquema de gobierno en la distribución del poder.

En 1974 se presentaron los primeros cambios en el esquema de gobierno de la Universidad del Rosario. Se institucionalizó y formalizó la función de los Consiliarios como electores del Rector y como autoridad máxima en la toma de decisiones, además de ser “guardianes de los bienes”. Los Consiliarios se conciben, desde entonces, como asesores del Rector y constituyen la última instancia para la aprobación de acciones estratégicas de las diferentes unidades académicas y de la Universidad como un todo. Respecto a la elección del Rector, desde 1974 los Consiliarios adquirieron el derecho a ejercer el voto junto con los Colegiales. Además, desde 1995 se considera que para la elección del Rector deben existir dentro de la mayoría de votos, como mínimo, dos votos por parte de los Consiliarios. En la Tabla 1 se presenta la síntesis de los cambios mencionados.

**Tabla 1.** Cambios en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario en el periodo 1974-1995

Forma de gobierno periodo 1653-1974	Forma de gobierno periodo 1974-1995
Compuesta por Rector, Colegiales y Consiliarios	Compuesta por Rector, Colegiales y Consiliarios
<b>Rector:</b> Quien preside la Universidad, elegido por los Colegiales	<b>Rector:</b> Quien preside la Universidad elegido por los Colegiales <b>y los Consiliarios (1974)</b>
<b>Colegiales:</b> Quince estudiantes Rosaristas con las más altas calidades académicas y de conducta. Elegidos por el Rector y los Consiliarios	<b>Colegiales:</b> Quince estudiantes Rosaristas con las más altas calidades académicas. Elegidos por el Rector y los Consiliarios
<b>Consiliarios:</b> Personas externas o Rosaristas. Como función principal les fue asignada la administración de las rentas y bienes del Colegio. Elegidos por el Rector y los Colegiales.	<b>Consiliarios:</b> Personas externas o Rosaristas elegidos por el Rector y los Colegiales. <b>Guardianes de los bienes, asesores y electores del Rector (1974).</b> En 1995 se institucionaliza mediante Acuerdo No. 77 del mismo año la necesidad de contar con por lo menos dos votos de los Consiliarios para elegir al Rector.

**Fuente:** Elaboración propia

En el nivel de análisis externo, el modelo de Kanter *et al.* (1992) plantea la identificación de fuerzas *macroevolucionarias* para el cambio que provienen del comportamiento de otras organizaciones inmersas en el mismo entorno. Así, cambios en la identidad organizacional reflejan nuevas relaciones entre la organización y el entorno (Hatch, 1997). Dentro de las fuerzas externas que condujeron a la Universidad del Rosario a vincular a los Consiliarios en el proceso de toma de decisiones respecto a los rumbos que debería tomar la Universidad, se identificaron cambios en el contexto, que configuraban la evolución de la universidad colombiana y que aumentaron la complejidad del entorno. Algunos de estos cambios fueron la industrialización acelerada en el país, el aumento de la demanda en relación con los programas de pregrado y posgrado, el mayor número de estudiantes y el aumento en el número de las universidades (Oundjian, O., comunicación personal, 26 de abril, 2007).<sup>5</sup> Desde el contexto institucional, ya

en 1968 se había creado el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) como ente de inspección y vigilancia. En 1980 se expidió el Decreto Ley 80, a partir del cual se unificó el Sistema Nacional de Educación Superior y se fijaron los requisitos que debe tener un establecimiento de educación superior. En 1992 se promulgó la Ley 30 como un desarrollo de la Constitución Colombiana, expedida en 1991. Esta Ley generó un nuevo marco para la educación superior, fundado en el reconocimiento de la autonomía universitaria. Los cambios del entorno, incluidos los nuevos marcos institucionales, evidencian el nuevo escenario que la Universidad del Rosario afrontó: nuevas condiciones del mercado, requerimientos más explícitos en cuanto a calidad de los programas y aumento en el nivel de inversiones para la adquisición de recursos físicos y humanos para atender la demanda de estudiantes; lo que llevó a la Universidad a romper su tradición y volver su mirada a los

<sup>5</sup> Entrevista con el doctor Ovidio Oundjian Besnard. Director CIEC. Universidad del Rosario.

requerimientos del entorno. Por lo anterior, la Universidad decide llevar a cabo un cambio en su forma de gobierno que incluyera la visión de actores mejor informados en cuanto a las exigencias del entorno y que sirvieran de apoyo y asesoría en la toma de decisiones, tanto desde lo académico como desde lo estratégico y de gestión. Fue así como los Consiliarios comienzan desde el año 1974 a hacer parte de la toma de decisiones de la Universidad como asesores del Rector y, al mismo tiempo, configuran el sistema electoral para elegir al Rector junto con los quince Colegiales de número.

Lo anterior está de acuerdo con lo expuesto por Baum y Singh (1996), quienes sostienen que la mayoría de teorías de adaptación, sugieren que las organizaciones comúnmente responden a las amenazas y oportunidades creadas por cambios en el entorno, alterando sus estrategias y estructuras organizacionales, buscando un mejoramiento en el desempeño y en los prospectos de la organización en el futuro (Chandler, 1977; Pfeffer y Salancik, 1979; Porter, 1980; Rumelt, 1986; Thompson, 1967).

El segundo nivel de análisis que proponen Kanter *et al.* (1992), se enfoca en la dimensión interna u organizacional. La existencia de fuerzas *microevolucionarias* para el cambio surge a través del progreso del ciclo de vida de la organización (Hatch, 1997). El cambio que experimentó la Universidad en su esquema de gobierno implicó romper la tradición.

En este punto es importante recordar que desde 1653 la elección del Rector estaba sólo a cargo de los Colegiales, pero en 1974 los Consiliarios adquirieron el derecho a votar para este cargo. Para analizar este cambio es necesario resaltar que la Universidad tenía aproximadamente dos mil estudiantes en 1974 y que el trabajo de los Rectores había estado enfocado a las áreas de derecho, medicina y teología. Por lo tanto, la creación de nuevas profesiones y el mayor número de estudiantes, requirió incluir otros actores que pudieran servir de asesores y facilitar la toma de decisiones informadas.

Este cambio puede verse a través de lo que Pfeffer y Salancik (1979) definen como *cooptación*. Para estos autores, la cooptación describe una situación en la cual una o más personas son nombradas como miembros de una junta directiva, un comité asesor, un grupo de toma de decisiones u otro tipo de cuerpo organizacional que, como mínimo, aparenta influenciar la toma de decisiones. La cooptación tiende a incrementar el soporte para la organización por aquellos que son cooptados (Pfeffer y Salancik, 1979). En el caso de la Universidad del Rosario, gracias a la participación en la toma de decisiones de los Consiliarios, estos últimos, como individuos cooptados,<sup>6</sup> se han comprometido con los intereses de la organización, han compartido información relevante para la institución, han facilitado la participación de la Universidad en redes, y, en términos generales, han

6 La cooptación que se presenta en este caso es de manera parcial ya que los Consiliarios son cooptados por el Rector y los Colegiales no por los mismos Consiliarios.



disminuido la vulnerabilidad de la organización. Lo anterior ha permitido que la Universidad a través de la figura de los Consiliarios, los cuales pertenecen a diferentes sectores de la sociedad, haya logrado estar más cerca a la realidad del país y anticiparse de forma oportuna a los requerimientos y demandas del entorno.

Los beneficios de la cooptación para el gobierno en las organizaciones han sido resaltados por Child y Rodrigues (2003), para quienes la cooptación de los individuos en la forma de gobierno es oportuna al relacionarla con las realidades organizacionales en dos aspectos. Primero, permite reducir el riesgo de oportunismo que emerge de la delegación organizacional, al incrementar el compromiso de las personas con los objetivos de la organización. Segundo, muchos individuos proveen a las firmas conocimiento, el cual se ha convertido en fuente clave para el éxito organizacional y, teniendo en cuenta que el conocimiento es conservado de manera tácita por los individuos, la cooptación de los mismos es un mecanismo adecuado (Child y Rodrigues, 2003).

El cambio en el esquema de gobierno respecto a la participación de los Consiliarios en el sistema de elección del Rector, también puede ser atribuido al concepto de *desarrollo del juicio moral*. Este concepto ha sido abordado bajo la teoría del desarrollo moral de Kohlberg (1992). Este autor considera que el desarrollo moral es socialización, es decir, el aprendizaje o internalización por parte del individuo de las normas de la familia o de la cultura. Un gran número de conceptos morales y formas de pensamiento solo tienen significado

en edades avanzadas y requieren la extensa experiencia social y el crecimiento cognitivo representado por el factor edad (Kohlberg, 1992). De esta forma se enfatiza que el desarrollo moral tiene una naturaleza psicosocial y que ocurre en una variedad de experiencias (Turiel, 2002). Las consideraciones para elegir a un Rector que va a regir los destinos de la Universidad requieren de gran responsabilidad, y, con el paso del tiempo, el entorno interviene e influye en todo el sistema de valores, altera la identidad de los estudiantes con el Claustro y, por lo tanto, hace vulnerable su juicio. La edad promedio de los Colegiales que eligen al Rector es de veinte años, edad en la cual, según Kohlberg, no se ha alcanzado un desarrollo del juicio moral, es una edad en la cual el individuo es vulnerable a influencias de factores externos, lo que incide directamente en el proceso de toma de decisiones. Concientes de lo anterior, la inclusión de los Consiliarios en la elección del Rector buscó generar un equilibrio del juicio que poseen los Colegiales debido a que los Consiliarios tienen un juicio moral más desarrollado en la edad adulta, lo que permite incrementar la posibilidad de elegir como Rector a un *profesional* idóneo que responda a las exigencias del entorno y de la propia Universidad. La apertura a los juicios y valoraciones de los otros ayuda a pensar bien. Esta es una forma en que se expresa la naturaleza social o interaccionista de la moralidad (Kohlberg, 1992; citado por Barba, 2007).

Finalmente, a nivel individual, Kanter *et al.* (1992) plantean que las fuerzas políticas para el cambio emergen de la lucha por el poder y la

influencia del control en el conjunto de las actividades como un todo. A este nivel, la organización es vista como un campo de batalla en el cual múltiples *stakeholders* forman actividades organizacionales alrededor de sus propios intereses. Así, el cambio que se realice afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización (Hatch, 1997). Los cambios incorporados en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario implicaron cambios en la estructura de poder de la misma. Dicha interpretación será abordada en el siguiente aparte.

#### **4. PODER Y FORMA DE GOBIERNO**

En la medida en que la organización se enfrenta y responde a las contingencias del entorno, es razonable esperar que el poder de individuos y subgrupos cambie también (Salancik y Pfeffer, 1977). La definición de poder de Max Weber como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1977, p. 43), aunque evidencia el carácter relacional y dinámico del poder, es caracterizada como algo que emana de quien lo ejerce. De igual manera, autores como Salancik y Pfeffer (1977) conciben el poder como “la habilidad para que las cosas se hagan de la manera en que se quiere que se hagan” (p. 3). Sin embargo, al considerar el poder como facilitador en el proceso de alineación de la organización con sus realidades, afirman que el poder es compartido porque un individuo no controla todas las actividades en

la organización. Es decir, el concepto de poder es expandido al considerar que éste facilita la adaptación de la organización a su entorno, y por tanto, que el poder de un individuo o grupo nunca es absoluto y se deriva del contexto situacional (Salancik y Pfeffer, 1977).

La configuración de la estructura de poder en el esquema de gobierno de la Universidad del Rosario se modificó desde el momento en que se adoptaron los cambios que han sido mencionados. El poder que poseían los Colegiales para elegir al Rector empezó a ser compartido con los Consiliarios. El hecho que se requerían para la elección del Rector, como mínimo, dos votos por parte de los Consiliarios a favor del candidato con mayoría de votos, modificó la distribución del poder. En esta distribución, el Rector y los Consiliarios alcanzan mayor poder y los Colegiales disminuyen el propio. Se requiere de acuerdos entre los Consiliarios y los Colegiales para la elección del Rector, aunque el número de Colegiales sea mayor al número de Consiliarios. Además, los Consiliarios, al elegir al Rector, brindan desde un principio cierto nivel de apoyo a este último.

Salancik y Pfeffer (1977) resaltan una posible paradoja en el poder organizacional. Sostienen que el poder se deriva de las contingencias afrontadas por la organización y cuando estas contingencias cambian, igualmente lo hacen las bases del poder. Por otra parte, aseguran que aquellos en el poder no dejarán sus posiciones fácilmente y perseguirán políticas que garanticen su continua dominación y como resultado, la organización nunca estará completa-

mente alineada con su entorno o sus necesidades. Esta paradoja respecto al poder en la organización ha sido trabajada en las modificaciones realizadas en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario. Esta visión es compartida por Zingales (2000), el cual sostiene que el problema del gobierno corporativo se centra en cómo evitar que la persona que lleva a cabo el poder no abuse del mismo y que la integración de la firma y la importancia creciente del capital humano están cambiando continuamente los términos del poder; así, el poder no es concentrado solamente en la cima de la pirámide de la estructura organizacional. Lo anterior puede evidenciarse en los cambios que ha realizado la Universidad no sólo en la distribución del poder al interior de la junta directiva con la inclusión de los Consiliarios, sino desde el momento en que los Decanos de las diferentes facultades no sólo son egresados Rosaristas, sino que pueden ser otros actores con diferentes visiones que deben estar alineados a los intereses de la propia Universidad.

Desde el año de 1974, gracias a la reforma de las constituciones, se estableció que el Rector puede ser reelegido por una sola vez. Lo anterior implica una mejora a la forma de gobierno evitando que el Rector tome decisiones para perpetuarse en el poder. Sin embargo, buscando dar continuidad a las políticas, se estableció que, de los cinco Consiliarios, por lo menos dos deben ser reelegidos para el siguiente periodo. Por lo tanto, con esta reforma, se busca un equilibrio entre la estabilidad y el cambio. Estas modificaciones a la estructura de gobierno, en atención a las exigencias del entorno y gracias

a la redistribución del poder dentro de la mencionada estructura, han mejorado la gobernabilidad de la Universidad que se ha convertido en una *capability* (capacidad) dinámica desarrollada por la institución a lo largo del tiempo.

## 5. LA GOBERNABILIDAD COMO CAPABILITY

Es necesario hacer una distinción entre los conceptos de forma de gobierno y gobernabilidad. La forma o estructura de gobierno representa los cargos, relaciones y funciones establecidos para llevar a cabo la dirección en una organización. Por otra parte, la gobernabilidad simboliza la capacidad de los gobernantes para ejecutar las políticas dirigidas al cumplimiento de los fines, que permita la satisfacción de las necesidades fundamentales de los grupos de interés y permita una acción eficiente (Roa, 1999). En otras palabras, gobernabilidad representa la posibilidad o facilidad de un colectivo para ser gobernado. De lo anterior es posible deducir que una forma de gobierno adecuada permite el establecimiento de la gobernabilidad para un colectivo. ***La forma de gobierno es un instrumento estático, mientras que la gobernabilidad representa toda una dinámica de relaciones y legitimidad del poder de aquellos que desarrollan las funciones de gobierno.*** Por lo tanto, más importante que la forma de gobierno, es cómo ésta permite desarrollar la capacidad de gobernabilidad en la institución. Dicha capacidad se ha desarrollado y mantenido a lo largo del tiempo en la Universidad, debido a su forma de gobierno particular y a la adaptabilidad de ésta a las exigen-

cias del entorno, sin ir en contravía de los intereses de la universidad.

La gobernabilidad en su sentido dinámico –desarrollada y conservada en el tiempo– puede concebirse como una ‘*capability*’ dinámica de la organización, derivada del proceso de aprendizaje de la misma. Para Grant (1996) el aspecto dinámico de las capacidades desarrolladas por la firma se deriva de la necesidad de hacer frente a la acelerada transformación de los mercados. Este autor menciona que las capacidades dinámicas constituyen el ápice de las capacidades y competencias que alcanza a desarrollar una organización para atender las demandas del entorno. Por lo tanto, una capacidad dinámica no es más que una extensión al concepto de capacidad organizacional y simboliza la reconfiguración de la misma para atender a cambios en el entorno.

Este planteamiento está en concordancia con la jerarquización de capacidades planteada por Teece *et al.* (1997), para los cuales las ‘*dynamic capabilities*’ representan la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas en todos los niveles de la organización y dirigir las en los entornos cambiantes. Para estos autores, el término ‘*dynamic*’ hace referencia a la capacidad para renovar competencias, para alcanzar alineación con el entorno cambiante. En su trabajo, argumentan que las competencias y *capabilities* de una organización descansan fundamentalmente en los procesos configurados por las posiciones y los patrones. El aprendizaje, como proceso organizacional, le ha permitido a la Universidad del Rosario, a través de la repetición y la

experimentación, realizar las tareas de gobierno de manera más adecuada. Este proceso de aprendizaje está configurado por las *posiciones*. Según Teece *et al.* (1997), dentro de las posiciones se encuentran los activos estructurales, representados por las estructuras formales e informales que se evidencian en formas de gobierno distintas. La forma de gobierno única de la Universidad ha permitido el proceso de aprendizaje continuo para la institución. Adicionalmente, el aprendizaje es configurado por los *patrones*, que reconocen la importancia de la historia de la organización. Las inversiones previas y el repertorio de rutinas restringen el comportamiento institucional. La historia de la Universidad ha jugado un papel importante en el proceso de aprendizaje y desarrollo de la gobernabilidad, debido a las particularidades y rutinas que emanan de las Constituciones perpetuas realizadas por Fray Cristóbal de Torres en 1653.

Considerar la gobernabilidad desarrollada por la Universidad del Rosario como una de sus *capabilities* dinámicas, es igualmente concordante con lo expuesto por Zollo y Winter (2002), para quienes una ‘*capability*’ dinámica es un patrón estable y aprendido de actividad colectiva, a través del cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas en búsqueda del mejoramiento de la efectividad.

***En síntesis, la Universidad del Rosario ha logrado desarrollar, a través de sus procesos de aprendizaje, una capacidad denominada gobernabilidad, que puede considerarse dinámica por responder a los requerimientos del entorno***

***y haberse mantenido en el tiempo por más de 350 años.***

## **6. CONCLUSIONES**

Este artículo buscó dar respuesta al por qué entre el período 1974-1995 cambió la forma de gobierno de la Universidad del Rosario, después de no presentar cambios durante más de trescientos años. El otorgar a los Consiliarios el derecho a voto para la elección del Rector, la autoridad para incidir en la toma de decisiones asesorando y supervisando las acciones del mismo, así como establecer la necesidad de contar con por lo menos dos votos de los Consiliarios para elegir al Rector, constituyen los cambios fundamentales en la forma de gobierno de la Universidad del Rosario durante el periodo de análisis, como respuesta a las necesidades derivadas de los cambios en el entorno.

Utilizando el modelo *The Big Three Model of Change*, de Kanter *et al.* (1992), se interpretaron las razones que llevaron a los cambios al esquema de gobierno. Desde un nivel de análisis externo, las condiciones del entorno cambiaron radicalmente en la segunda mitad del siglo XX y tal reconfiguración del entorno explica las acciones tomadas por la Universidad. El incremento en el número de instituciones de educación superior, el mayor número de estudiantes, la creación de nuevos programas, la reglamentación de la actividad por parte del gobierno y el avance en la industrialización en Colombia, entre otros, fueron factores que llevaron a la Universidad a modificar su estructura de gobierno. Desde un nivel de análisis interno u organizacional, se puede concluir que los cambios en la estructura de gobierno permitieron

la cooptación de los Consiliarios y propiciaron el desarrollo del juicio moral para la Universidad, gracias a la participación de éstos en la toma de decisiones estratégicas y la elección del Rector. Finalmente, en lo individual se presentó una reconfiguración en la estructura de poder debido a que los Consiliarios y el Rector lograron un mayor nivel de poder derivado de las reformas realizadas a las Constituciones. En la actualidad los Consiliarios representan lo que en una corporación se conoce como la Junta Directiva, constituyen la última instancia para la aprobación de acciones de carácter estratégico para la Universidad y sin su respaldo los Colegiales no pueden escoger al Rector. Además, este último, al ser escogido por los miembros de la Consiliatura, cuenta con una mayor probabilidad de obtener el respaldo institucional para llevar a cabo su plan de gobierno.


Los cambios realizados a la forma de gobierno de la Universidad del Rosario, además de permitir una mejor adaptación de la organización al entorno, han derivado otras ventajas. Primero, la configuración actual de la forma de gobierno impide la perpetuación en el poder por parte de los Rectores pero salvaguarda la continuidad de las políticas en cabeza de los Consiliarios. Por una parte, impide la reelección del Rector por más de dos periodos consecutivos, y, por otra, establece la reelección de por lo menos dos Consiliarios para cada cambio de periodo. Segundo, los cambios en la estructura de gobierno han permitido que la Universidad desarrolle como una de sus *capabilities* derivadas del proceso de aprendizaje en el tiempo, la gobernabilidad. El

proceso de aprendizaje que ha experimentado la Universidad del Rosario, configurado por su estructura de gobierno (posición) y su historia (patrones), ha permitido que esta fundación acentúe su gobernabilidad. La gobernabilidad, como capacidad dinámica, se encuentra en el ápice de las capacidades desarrolladas por la organización y tiene la propiedad de integrar a las competencias que desarrolla la firma en los diferentes niveles para hacer frente a los requerimientos del entorno.

Por todo lo anterior, se muestra que durante el periodo analizado, la Universidad del Rosario emprendió reformas institucionales orientadas a mejorar su desempeño académico, su eficacia administrativa y su eficiencia institucional. Estas reformas institucionales estuvieron relacionadas con cambios en el poder, su distribución y sus actores. Por ende, los cambios en la estructura de gobierno no pueden reducirse simplemente a cambios en la asignación de poder; obedecen a cambios que buscan afianzar la gobernabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barba, B. (2007). Experiencia y construcción personal de la moralidad. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 12(35), 1209-1239.
- Barnett, W. y Carroll, G (1995). Modelling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21(1), 217.
- Baum, J.A.C. y Singh, J.V. (1996). Dynamics of Organizational Responses to Competition. *Social Forces*, 74(4), 1261-1297.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand*. London, England: Belknap.
- Child, J. y Rodrigues, S. (2003). Corporate Governance and New Organizational Forms: Issues of Double and Multiple Agency. *Journal of Management & Governance*, 7(4), 337-360.
- Grant, M. R. (1996). Prospering in Dynamically -competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Guillen, M. C. (1996). Estudios de Historia Social y Económica de América. *Boletín de Historia y Antigüedades*, 13, 625-637.
- Guillen, M. C. (1999). Educación y Poder. *Revista Universidad del Rosario*, 92(582), 49-71.
- Hatch, M. J. (1997). Organizational change and learning. En Oxford, *Organization Theory* (pp. 350-378). New York, NY: Oxford University Press.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. y Jick, T. (1992). The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. New York, NY: MacMillan.
- Kohlberg, L. (1992). Psicología del desarrollo moral. Bilbao, España: Descalée de Brouwer S.A.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1979). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Roa, H. (1999). *Estado y Gobernabilidad – Aportes a un debate nacional*. Bogota, Colombia: Fundación Friedrich Ebert de Colombia.
- Rumelt, R. (1986). *Strategy, Structure, and Economic Performance*.

- Boston, MA: Harvard University Press.
- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1977). Who gets power- And how they hold on it. *Organizational Dynamics*, 5(3), 2-21.
- Teece, D. J., G. Pisano y A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York, NY: Harper & Row.
- Turiel, E. (2002). *The culture of morality. Social development, context and conflict*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad* (Vol. 1). México: Fondo de Cultura Económica.
- Zingales, L. (2000). In Search of New Foundations. *Journal of Finance*, 15(4), 1623-1653.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-51. 





## **SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE**

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos, se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor



## CAEN LOS PANTALONCILLOS\*

**ANA MARÍA ARBOLEDA ARANGO**

Psicóloga de la Universidad Javeriana; M.S. en Relaciones Industriales de Iowa State University; candidata a doctor en Administración de Tulane University.  
Profesora de tiempo completo en el departamento de Mercadeo de la Universidad Icesi. Investigadora adscrita al grupo de competitividad y productividad en las organizaciones.  
aarboled@icesi.edu.co

**ELSA MARÍA COELLO C.**

Administradora de Empresas, Universidad Icesi  
Especialista en Mercados, Universidad Icesi  
emcoello@hotmail.com

**GLORIA MARÍA CUEVAS S.**

Economista, Universidad San Buenaventura  
Especialista en Mercados, Universidad Icesi  
gmcuevas@crystal.com.co

**LINA MARCELA GÓMEZ M.**

Profesional en Finanzas y Comercio Exterior, Universidad Sergio Arboleda  
Especialista en Mercados, Universidad Icesi  
linagomez05@hotmail.com

Fecha de recepción: 18-09-2008

Fecha de corrección: 19-09-2008

Fecha de aceptación: 22-09-2008

### RESUMEN

El primer paso para pensar en la posibilidad de llevar a cabo una investigación de mercados es entender el problema de investigación. El presente estudio de caso enfrenta al estudiante a esta problemática utilizando la situación que vivía la Empresa *Diseños para EL Interior S.A.*, empresa colombiana de confecciones que fabrica ropa interior masculina. “Caen los pantaloncillos” refleja la dinámica habitual por la que pasan los equipos de mercadeo al observar síntomas negativos en el desempeño de la marca, en este caso, una importan-

te disminución porcentual en ventas (20% con respecto al último año). Es una dinámica habitual en la medida en que cada uno de los miembros del equipo tiene una experiencia con la marca que le permite formular hipótesis. Adicionalmente, cada miembro del grupo tiene intereses propios a los cuales espera que pueda responder la investigación de mercados.

Después de discutir diferentes experiencias, hipótesis y puntos de vista, el equipo de trabajo de *Diseños para EL Interior S.A.* llega a la conclusión de que es necesario y útil llevar a cabo una investigación de mercados.

\* Este caso es el resumen del trabajo de grado preparado por estos estudiantes en la Especialización en Mercadeo, año 2006. Es propiedad de la Universidad Icesi.

El caso indica cómo esta iniciativa se debe ver reflejada en un *brief*, a través del cual se plasme la situación en la que se encuentra la marca, los objetivos de la investigación y el grupo objetivo para la misma. El caso brinda la información necesaria para que el estudiante elabore el *brief* pensando en la necesidad de demandar una investigación de mercados.

### **PALABRAS CLAVE**

Investigación de mercados, Brief, formulación del problema de investigación, ropa interior masculina.

**Clasificación JEL:** M30, M31, L25

### **ABSTRACT**

#### ***Falling underwear***

The first step while exploring the possibility of doing marketing research is to understand the research problem. Within this case study the student deals with the situation presented for *Diseños para EL Interior S.A.*, a company of the clothing industry in Colombia that manufactures men's underwear. The case (*Falling underwear*) shows the most common

process that marketing teams go through as they encounter negative brand performance, in this case a significant drop in sales (20% in a year). This is a natural situation given that each group member has his/her own brand experience, which enhances their own hypothesis; additionally each one has his/her own expectations from the results of a marketing research activity.

After discussing experiences, hypothesis and perceptions, the team finally agrees to engage in a marketing research process. The case study suggests how this agreement should lead to a *brief* in which the team contextualizes conditions the brand is facing, and explains research objectives and sample group. The reading offers information which enables the student to elaborate the brief demanding marketing research.

### **KEYWORDS**

Marketing research, Brief, formulating the research question, male underwear.

## I. CAEN LOS PANTALONCILLOS: PENSANDO EN EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“¡Se cayeron los pantaloncillos!” Fue lo que exclamó con pánico Carolina, al ver el resultado de ventas del mes. Carolina López era la Gerente Regional de ventas del suroccidente colombiano de la empresa *Diseños para EL Interior S.A.* Después de ver esta noticia vino el proceso de negociación, revisó punto por punto cada una de sus estrategias de mercadeo y consideró que cada paso había sido dado con certeza, pensando siempre en la dinámica del mercado. Carolina analizó por varios días el histórico de ventas, mientras tanto, ella sabía que debía presentar los resultados en la reunión trimestral de presidencia; había venido pensando en esta reunión pero no había tenido el coraje de llevarla al papel y sobre todo, no había logrado decidir cuál sería la ruta a seguir en términos de mercadeo. Esta reunión sería clave para la carrera de Carolina pues sus oportunidades de ascenso dependían del desempeño

en ventas para los próximos meses, ventas que no iban nada bien. Así las cosas, su oportunidad radicaba en las estrategias que ella y su grupo de trabajo propusieran para recuperar el desempeño de *Diseños para EL Interior S.A.* en el largo plazo. En la reunión estará presente el presidente de la compañía, todos los gerentes de las distintas regiones del país, el gerente nacional de ventas y mercadeo con sus respectivos asistentes y directores de cada una de las líneas y marcas de la empresa.

En el proceso de análisis de las cifras (ver Tabla 1), Carolina encontró que la venta en la línea de pantaloncillos había venido decreciendo paulatinamente durante los últimos cuatro años en la zona. Era particularmente alarmante la disminución en ventas de *Soul*, lo que era llamativo porque había sido la referencia líder en el mercado regional. ¿Cómo le explicaría a la gerencia que la tendencia de sus ventas decreciente había llegado a una caída del 20%? Además, ella sabía que *Soul* no solo era la marca líder, sino que era una marca que

**Tabla 1.** Comportamiento de las ventas de la línea de pantaloncillos para el suroccidente colombiano

Año	Diseños para EL Interior		Soul		Otros Marcas	
	Ventas (\$ millones)	Δ venta año	Ventas (\$ millones)	Δ venta año	Ventas (\$ millones)	Δ venta año
Lanzamiento Soul	319,8	7%	127,9	5%	191,9	2%
Año 2	345,9	8%	138,4	8%	207,5	8%
Año 3	300,5	-13%	105,2	-24%	195,3	-6%
Año 4	281,8	-6%	56,4	-46%	225,4	15%
Año 5	224,5	-20%	21,8	-61%	202,7	-10%

Fuente: Sistema de estadísticas de la compañía. Datos incluyen unidades vendidas para los almacenes Cacharrería la 14 S.A., El Sí S.A., Almacenes Éxito S.A., Almacenes Ley S.A. quienes conforman el Pareto de las ventas de la ciudad.

había tenido un proceso de desarrollo cercano a los gerentes. Ellos habían sido quienes tuvieron la idea del producto y algunos se encargaron de usar, probar y ajustar el diseño para que este tuviera las características deseadas. ¿Cómo le explicaría que la marca “consentida” de la gerencia continuaba decreciendo en ventas? ¿Sería esta una tendencia nacional? ¿La categoría estaría decreciendo igual? ¿Cómo saber las cifras de la competencia? Confundida y angustiada por la situación, decidió apoyarse en su grupo de trabajo y encontrar causas de esta situación. “Si somos la marca líder, ¿cómo puede estar sucediendo esto?”

## 2. LA EMPRESA: DISEÑOS PARA EL INTERIOR S.A.

*Diseños para EL Interior S.A.* fue fundada en 1950 en Medellín, Antioquia. Es una compañía que crea, produce y comercializa calcetines, tejidos y servicios de valor agregado

para empresas manufactureras. Sus mayores clientes son grandes cadenas de almacenes en toda Colombia, Centro y Suramérica, Estados Unidos y Europa. Es una empresa altamente reconocida por sus clientes, dentro y fuera de Colombia, por su competitividad, innovación y diseño de alta calidad. La compañía busca sostener una relación de largo plazo con sus clientes en donde se perciba que hay confianza y trabajo mancomunado (Lewin y Johnston, 1997; Wilson y Vlosky, 1997). Ellos respaldan a sus clientes con inventarios actualizados al minuto, tecnología avanzada para el registro de pedidos, fácil acceso a la información de cuentas y un excelente récord de entregas rápidas y justo a tiempo. Por otro lado, la compañía cuenta con el mejor centro de distribución (CEDI) de Suramérica. En Colombia supera en 4,5 días el ciclo de respuesta de entrega de producto a los clientes con respecto a la competencia (ver Tabla 2).

**Tabla 2.** Optimización y efectividad del despacho en el CEDI (Centro de Distribución)

<b>CEDIS en otras compañías de textiles en Colombia</b>	<b>CEDI en Diseños para EL Interior S.A.</b>
Despacho de órdenes: 4 días	Despacho de órdenes: 6 hrs
Sistemas de recogida manual	Sistema automático de separación de pedidos
Transacciones con papeles y documentos	Cero Papel
Facturación manual	Facturación automática
Códigos de barras	Códigos de barras
Confiabilidad del inventario: 85%	Confiabilidad del inventario: 99%
Información en batch (información se obtiene un tiempo después de los resultados ser procesados)	Información en tiempo real
Pedidos entregados a tiempo: 76%	Pedidos entregados a tiempo: 90%

**Fuente:** Sistema de información e investigación del departamento de logística de la compañía

En cuanto al equipo de trabajo, *Diseños para EL Interior S.A.* tiene una fuerza de ventas permanentemente entrenada para sostener una buena relación comercial (Weitz y Bradford, 1999), así como un departamento de diseño atento a las necesidades de innovación. Aunque las ventas se realizan a grandes cadenas y no directamente al usuario, *Diseños para EL Interior S.A.* se ha destacado por pensar en satisfacer las necesidades del usuario final. Específicamente, la marca *Soul* está diseñada pensando en ser ropa interior masculina reconocida por su alta calidad y cada prenda garantiza la comodidad del usuario.

### **3. SOUL, LA LÍNEA DE PANTALONCILLOS QUE HA SIDO EL ALMA DE LA COMPAÑÍA**

La ropa interior masculina, específicamente la línea de pantaloncillos, ha tenido un avance notable en las últimas décadas tanto en diseños como en desarrollo de fibras, accesorios, tejidos y colores. La suavidad, el ajuste, la comodidad, la funcionalidad, la transpirabilidad y el soporte se destacan como beneficios del producto. Las materias primas que se utilizan para dar cumplimiento a estos beneficios son algodón, algodón lycra, nylon lycra y modal; las cuales permiten que las prendas sean frescas y suaves, de mayor absorción y de un rápido secado.

La línea actual de pantaloncillos está subdividida en pantaloncillos básicos y línea de pantaloncillos con explosión de color y moda; ambas líneas ofrecen diseños vanguardistas de acuerdo con las tendencias mundiales. Los diseños tienen elásticos

expuestos y recubiertos, elaborados en algodones antialérgicos. Así mismo, las texturas son livianas para brindar comodidad al consumidor, tienen construcciones en mallas para facilitar la transpirabilidad y cuentan con soportes en el panel interno para garantizar la durabilidad. Por otro lado, de acuerdo con las necesidades y gustos del consumidor, las dos líneas ofrecen diferentes estilos: tanga, bikini, clásico y boxer. Elementos del diseño como el color, la horma y las texturas, tienen en cuenta que las personas se expresan en su forma de vestir porque la ropa y la moda son productos en donde el involucramiento es un factor clave (O’Cass, 2000). En este caso particular, las prendas de vestir reflejan el estado de ánimo del hombre, sus aspiraciones, gustos y preferencias (Frith y Gleeson, 2004). La compra de una prenda de vestir es un comportamiento particular porque está asociado con la expresión del ser y la diversión, a la percepción del sí mismo y a las condiciones culturales y ambientales (Seo y Lee, 2008).

Es claro que el clima influye en el estado de ánimo de las personas; por esta razón, los diseñadores de *Diseños para EL Interior S.A.* piensan en los colores y sus combinaciones buscando responder a la decisión emocional-individual (Buck, Anderson, Chaudhuri, y Ray, 2004) y cultural de las personas (Crane y Bovone, 2006) en el momento de vestirse. Se ofrecen gamas de color de acuerdo con la temporada del año. Las gamas de colores de las colecciones del año se extienden en frías y cálidas. En invierno y otoño se utilizan gamas de colores fríos entre los que se encuentran el verde oliva,

negro, morado y café. En verano y primavera se utilizan los colores cálidos, que se caracterizan por ser vivos y ácidos, como naranja, rosado, amarillo y verde limón.

Por otro lado, la importancia de la relación que tiene el color en el proceso de toma de decisión de las personas es también tenida en cuenta en las exhibiciones del punto de venta (Arboleda, 2008). En la exhibición predomina la organización por tallas, posteriormente la exhibición por estilos manejada horizontalmente (tanga, bikini, clásicos, boxers-cortos, medios, largos) y por último, se exhiben organizando verticalmente las prendas de colores claros a oscuros. La exhibición utiliza material POP, maniqués (caderas) para mostrar el producto y sus beneficios. Así mismo, las exhibiciones se crean buscando congruencia con los diferentes momentos del año. Así, las prendas de vestir, su diseño y exhibición, deben ser congruentes con las expectativas del consumidor en tanto tienen un significado importante que corresponde con su imagen personal. Consistentemente, el involucramiento (Lockshin, Spawton, y Macintosh, 1997) del hombre como consumidor de pantaloncillos es un factor emocional y cognitivo esencial en el proceso de toma de decisión. Las condiciones del producto y la experiencia con el mismo durante la compra, esperan responder al grado de involucramiento que vive el consumidor en este momento, lo cual a su vez se verá reflejado en la motivación por cambiar su atuendo en las diferentes épocas del año y así lograr la rotación del producto en el punto de venta.

#### 4. POSICIONAMIENTO

La compañía busca un posicionamiento diferenciador para su marca a través de la innovación, moda y variedad. Se espera comunicar estos atributos de tal forma que sean percibidos de manera consistente por los consumidores y así lograr mayores ventas por impulso. Esta clase de venta está determinada, en gran parte, por los sentimientos momentáneos que manifiestan los consumidores. Por ejemplo, si una persona está pensando en ir a un paseo a la playa, al observar una exhibición impactante sobrecargada de colores, esta exhibición puede llamar su atención logrando que la identifique con su objetivo de entretenimiento y llevándolo a comprar algo congruente con su idea de diversión; es decir, la compra se puede dar gracias a que la persona siente que ese producto responde a lo que está buscando. En otras palabras, las características del producto le pueden hacer pensar en la pertinencia de la compra.

El departamento de mercadeo supone que con la estrategia de innovación de *Soul*, resumida en diseños cómodos, contemporáneos, colores explosivos y exhibición manejada por temporadas, el consumidor va a percibir la marca como vanguardista y de última generación. Carolina suponía que este posicionamiento era lo que había permitido a *Soul* ganar participación de mercado hasta llegar a ser el líder a nivel nacional. Ella, había definido para *Soul* un estilo de consumidor en el cual se inspiraba para desarrollar sus nuevos diseños, estos eran los consumidores *Prosumer* (Toffler, 1980). Esta clase de consumidores desean tener los mejores productos, juegan con la última tecnología y les



gusta acceder a todo aquello que vaya de acuerdo con su estilo de vida. A los *Prosumer* les gusta estar a la moda, buscando los más altos estándares de calidad, comodidad e innovación.

## **5. DIAGNÓSTICO SUBJETIVO A PARTIR DE LA EXPERIENCIA**

Carolina reunió a su grupo de trabajo conformado por cuatro ejecutivos de cuenta y un asesor comercial. Con ellos compartió su preocupación sobre la caída en las ventas de la línea de pantaloncillos y los invitó a participar activamente en la discusión en torno a las posibles causas. Carolina necesitaba entender qué estaba ocurriendo, pues estaba convencida que esa era la forma de plantear estrategias de solución para la marca (y para su carrera).

Desde el momento en que comenzó la discusión en el equipo de trabajo, encontrar las posibles causas de la caída en las ventas se convirtió en un reto para María Saavedra, ejecutiva de cuenta júnior de grandes superficies.<sup>1</sup> La función principal de María era la de ser un Key Account, encargándose del mantenimiento, generación de estrategias de rotación, promoción y exhibición para una de las cuentas más importantes en el suroccidente como es la cadena de almacenes La 14 S.A. Para María, la pregunta clave era ¿qué estrategia de exhibición y promoción se puede complementar para lograr la rotación esperada? Ella consideraba que el impacto en el punto de venta es lo que define que el consumidor realice la compra.

Por otro lado, para Ximena Pretel, ejecutiva de cuenta senior, la caída en las ventas era un comportamiento normal que ya se había experimentado anteriormente. Ximena llevaba dieciséis años en la compañía y consideraba tener gran conocimiento del proceso de penetración en el mercado y del manejo de las ventas en grandes superficies de la zona. Dada las responsabilidades de Ximena en el equipo, ella afirmaba que la forma de mantener los acuerdos con estos grandes almacenes dependía de la forma como se hicieran las negociaciones iniciales, ofreciéndoles apoyo permanente en la venta a través de actividades en el canal. Estas actividades eran eventos promocionales que consistían en descuentos por temporadas como el día de la mujer, la madre, el padre, temporada escolar, amor y amistad, entre otros. Eventos de descuento que en términos generales resultan ser buenos para la marca al ser una estrategia de largo plazo (Lal, 1990) y en la que el descuento no se asocia tanto a la marca sino al evento que hace el supermercado. Lo importante para Ximena era tener productos en promoción<sup>2</sup> y probablemente esto era algo que la marca no había estado haciendo con suficiente fuerza.

“¿Con suficiente fuerza?” respondió Harry Durán, ejecutivo de cuenta senior. Harry tenía un gran conocimiento en mercadeo y llevaba tres años en la empresa trabajando particularmente con los detallistas y

<sup>1</sup> Grandes Superficies: Cadena de almacenes que se caracterizan por tener un área de superficie superior a 1.000 m<sup>2</sup>, que incluyen secciones de alimentos, hogar, tecnología, textiles, otros locales comerciales afines, etc.

<sup>2</sup> Promoción: Actividades diseñadas para dar a conocer el producto o incentivar las ventas. Ejemplo de estas son, los cupones de descuento, muestras, empaques con prima, concursos, etc.

almacenes pequeños. En este canal, Harry había obtenido un importante desarrollo en ventas, logro que consistía en alcanzar que estos pequeños almacenes estuvieran más motivados a tener el producto y demostraran un comportamiento en ventas de manera cíclica y congruente con las temporadas del año. Este es un desarrollo importante porque no se esperaba que en este canal pudiesen aumentar las ventas, sobre todo porque tradicionalmente las ventas de las diferentes marcas de *Diseños para EL Interior S.A.* y particularmente las ventas de la marca *Soul* se habían dado en grandes superficies.

Por esta razón, Harry consideraba que las estrategias de la competencia era lo que estaba afectando la venta. Para él, no era claro lo que estaba haciendo la competencia en los otros canales pero no estaba siendo efectivo en el detallista donde *Soul* (la marca atípica en el canal) sí estaba teniendo resultado. Por lo tanto, Harry afirmaba con seguridad que "...no es cuestión de fuerza, no es cuestión de tener un gasto en mercadeo extraordinario y gastarnos lo que no tenemos". Dicho esto, quedó pensativo sin respuestas a la pregunta ¿por qué cae la venta de pantaloncillos? El comportamiento de su canal le hacía pensar que quizás el problema no eran las actividades en el canal; una idea que él sabía que era un poco ingenua pues no estaba al tanto del comportamiento actual de las grandes superficies.

Pero Harry había tocado un punto álgido. El equipo de mercadeo había comprometido gran parte del presupuesto en estrategias de comunicación a través de medios impresos y pautas en televisión. Por esta razón,

no tenían forma de aumentar el gasto en canales. Este era un punto importante para Tomás Velásquez quien, a diferencia de Harry, tenía un largo tiempo de trabajar con la compañía, ya que por 25 años había ocupado diferentes cargos comerciales y en ese momento se desempeñaba como asesor comercial para grandes cadenas. Contrario a lo que exponía Ximena, la otra persona del equipo quien tenía mayor contacto con grandes cadenas, Tomás consideraba que más allá de la buena relación con el cliente y bajar indirectamente el precio al producto a través de eventos especiales, la marca estaba teniendo problemas en la comunicación y las piezas publicitarias no estaban diciendo lo cómodo, innovador y bien pensado que es *Soul*: "...yo abro la revista y ese señor con pose de estatua griega no me hace pensar que usar esos pantaloncillos va a ser cómodo", dijo.

Así, Tomás planteó la necesidad de modificar la estrategia de comunicación para que se pudieran evidenciar las características de los pantaloncillos y los beneficios que estos aportaban al consumidor. Así mismo, recomendó trabajar con la agencia de publicidad para consolidar este objetivo en la estrategia de comunicación y hacer evidentes los beneficios de la marca. Adicionalmente, y como parte de la estrategia de entrenamiento en la atención al consumidor final, Tomás consideraba importante la capacitación a las promotoras en el punto de venta, para que ellas fueran consistentes con la comunicación de los beneficios de la marca y así dieran a conocer las ofertas y tuvieran una atención al consumidor oportuna y amable (Wulf y Odekerken-Schröder, 2003). De acuerdo con Tomás, estas

eran las estrategias de comunicación en medios masivos y merchandising en el punto de venta necesarias para facilitar el proceso de decisión de compra del consumidor.

De repente, María interviene y le recuerda a Tomás que la estrategia de merchandising que llevaba la compañía no podía ser mejor, pues todas las prendas estaban exhibidas de acuerdo con los manuales establecidos por el departamento de mercadeo. De esta forma se lograba resaltar las características del producto que se exhibía y por consiguiente mostraba muy bien sus beneficios. Adicionalmente, se había conseguido tener los mejores espacios en góndolas (zonas calientes de alto tráfico, topes y columnas). María no compartía que la estrategia de merchandising estuviera fallando y la prueba estaba en que ella consideraba que la estrategia funcionaba muy bien para las otras líneas de producto de la marca.

Al escuchar la idea de comunicación de Tomás y la explicación de comunicación en el punto de venta de María, Ximena se levantó de su silla pensando entender qué era lo que ocurría y dijo: “Lo que tenemos es un problema de segmentación... el grupo de consumidores se ha ampliado y ya no existe un diseño para cada segmento de mercado. Ya la estrategia diferenciadora que tenemos no está siendo efectiva”. Así, Ximena propuso diseñar pantaloncillos de acuerdo con las necesidades que buscaba cada grupo de consumidores. Esta idea implicaría pensar que existen diferentes segmentos y, de acuerdo con esto, renovar la línea básica y la línea de moda con distintos estilos. Inmediatamente todos se miraron

porque, aunque la idea no era mala, era claro que el riesgo que corrían al cambiar sus diseños era muy alto. Un error podría ser fatal.

El tiempo se agotaba y no llegaban a ningún acuerdo. Ante la confusión, Harry puso la gota que derramó la copa: “En mi canal no hay problemas porque la competencia no es tan agresiva con las promociones, por eso yo creo que es un problema de precio...” Para ser más desconsolador aún, Harry agrega: “... y la guerra de precios no la gana nadie, la perdemos todos” (Hidalgo, Manzur, Olavarrieta, y Farías, 2008; Kumar, Rajiv, y Jeuland, 2001). Tomás estuvo de acuerdo y propuso que la compañía evaluara los precios; argumentó su sugerencia con la experiencia de sus clientes: “Los promotores, tanto de las cadenas como de detallistas y minoristas me han dicho que sus consumidores perciben el precio de *Soul* como del pantaloncillo más caro del mercado y que otras marcas tenían un producto muy parecido a un precio más bajo”.

Resumiendo, las inquietudes del equipo consideraban la comunicación, el precio, la exhibición, la segmentación del consumidor y las estrategias en los canales. Aunque Tomás estaba seguro que el problema era la comunicación y era lo que más debían cuidar porque allí estaban invirtiendo su presupuesto, también pensaba que el precio los estaba afectando. Por otro lado, María no pensaba que estuviera haciendo mal su trabajo en el punto de venta, pero la idea de Ximena la dejó pensando en la posibilidad de que existieran otros segmentos. Adicionalmente, Ximena y Harry consideraban que el éxito de sus ventas dependía de la relación

con sus clientes, grandes cadenas y detallistas, respectivamente; pero al mismo tiempo no dejaban de considerar la posibilidad de que hubiese problemas en el canal de grandes cadenas y su marca aquí se estuviera debilitando, pero ¿por qué?

Después de todas estas ideas, Carolina se sentía más confundida. Para ella, aventurarse a cambiar la estrategia de comunicación no era necesariamente el camino, como tampoco lo era cambiar la forma de la exhibición, ni los diseños, ni el tipo de promociones en el punto de venta. Así como tampoco era una opción clara el cambiar el precio, es más, no sabría ni siquiera si tendría que bajarlo o subirlo. Además, era claro y natural que cada uno de los miembros del equipo tenía sus propios intereses y supuestos acerca de la caída en la venta. Todas las causas planteadas podrían ser válidas pero, ¿cuál era realmente la causa? O por lo menos ¿a cuál apuntar como punto clave para dar lugar a las estrategias? Cada uno proponía una estrategia pero sería evidentemente ilógico tomar esta decisión con los ojos cerrados sin saber en realidad lo que estaba ocurriendo.

Ante la incertidumbre que primaba en el grupo, Carolina vio la necesidad de hacer una investigación de mercados y de no tomar ninguna decisión en términos de comunicación, diseño, precio, exhibición, merchandising u ofertas en el punto de venta, hasta no entender qué pasaba. Así, propuso al grupo conservar la calma hasta no tener los resultados de la investigación. Sin embargo, Harry afirmó que sería un gasto inútil; él continuaba pensando que en su canal

no había problemas. Por otro lado, María reconocía que no podían seguir dando pasos en vano, las decisiones se debían tomar con conocimiento de causa, entonces dirigiéndose a todo el grupo dijo: “Debemos obtener esta información lo más pronto posible, no podemos seguir tomando decisiones solo con nuestra intuición y con lo que los promotores de venta nos cuentan extraoficialmente acerca de los comentarios del consumidor”.

Así, todo el grupo estuvo de acuerdo con solicitar una investigación de mercados. Al llegar a esta decisión, aunque no era la que esperaba, Carolina agradeció a su equipo de trabajo por su tiempo y dedicación. Ella sabía que en estos momentos esta era la mejor opción, esperaba que los resultados dieran respuestas y le permitiría tomar decisiones para detener y contrarrestar la caída en ventas de los últimos cuatro años de la compañía y específicamente de la línea de pantaloncillos de la marca *Soul*. De estos resultados dependerían las decisiones en torno a la estrategia de mercadeo y el direccionamiento del posicionamiento de la marca pero, ¿cuál sería el problema a investigar realmente?

Carolina se dio a la tarea de escribir el *brief* (Lillis, 2002) para dar a conocer a la agencia de investigación su necesidad y lo envió al día siguiente. Unos días más tarde, Carolina y María se reunieron con el equipo de investigación, en la cabeza de Sofía Martínez, una reconocida investigadora de la ciudad. Carolina sabía que en el proceso de formación de María era importante para ella la relación con la agencia de investigación y por esto le pidió que llevara una encuesta

que María espontáneamente había elaborado hace cinco años, antes de lanzar *Soul*. María había diseñado esta encuesta con el propósito de conocer algunas características y preferencias del consumidor (ver Anexo 1.). En ese entonces, había hecho diez encuestas de una forma empírica, seleccionando los consumidores al “azar” entre algunos conocidos y clientes que encontraba en el punto de venta cuando iba a revisar las exhibiciones. Recuerda que entre esas encuestas había conocido a su novio. Entonces sonrío porque recuerda que sus entrevistas fueron un buen momento para charlar. Dada esta experiencia, la reunión con la agencia es desconcertante y a la vez intrigante para María.

## 6. EL ROL DEL INVESTIGADOR

A través del *brief* y durante la charla con la investigadora, Carolina contó los diferentes supuestos que surgieron a partir de la reunión con su equipo de trabajo. Ella narra cómo cada uno, desde su experiencia y de una manera muy intuitiva, tenía una hipótesis acerca de lo que estaba ocurriendo con el desempeño de la marca. Para Carolina fue sorprendente cómo el solo hecho de escribir y contar su problemática ya le permitía tener un panorama más claro. Las ideas de cada uno de los miembros del equipo fueron analizadas durante la reunión con la agencia de investigación ya que Carolina consideraba que la experiencia de cada uno era válida al tratar de entender el problema que se estaba presentando.

Después de escuchar la experiencia y las hipótesis de todo el grupo a través de Carolina y María, Sofía les preguntó si habían realizado otros

estudios antes. Sofía Martínez es una reconocida investigadora de mercados de la ciudad que tenía experiencia con productos de consumo masivo. Para Sofía era importante escuchar y obtener la mayor cantidad de detalles de la experiencia de su cliente (Mariampolski, 2001). Esto implicaba obtener información acerca de la marca, el consumidor, la categoría y finalmente la problemática específica que enfrentaba su cliente. Así, ante la pregunta de Sofía, María recordó los resultados de la encuesta que había traído consigo. María explicó que había hecho diez encuestas y además había entregado a cada uno de los miembros del equipo entre diez y quince encuestas para que también ellos las respondieran a través de algunos consumidores. En ese entonces, después de que todos tuvieron las encuestas listas, María había organizado la información en tablas (Anexo 2) que había analizado con Carolina. Recordando esta experiencia, María contó a Sofía acerca de los resultados. Esta información, aunque podía no ser válida por la forma en que se llevó a cabo el muestreo y el trabajo de campo (Hair, Bush y Ortinau, 2004), fue un buen punto de referencia para Sofía y le permitió discutir mejor las expectativas que Carolina y María tenían acerca de la investigación.

Continuando la discusión con Sofía, a partir de la información con la que contaban y de su intuición, Carolina y María señalaron en ese momento que uno de los factores de decisión de compra relevante para el cliente de la categoría de pantaloncillos era el diseño. Ellas señalaban que desde el momento del lanzamiento de *Soul*, parecía que existía un gran grupo de consumidores que eran fieles a los

estilos clásicos, los cuales correspondían con precios relativamente más bajos. Ellas describieron, además, otro grupo de consumidores que eran innovadores a quienes les encantaban los nuevos diseños. Sin embargo, estos diseños tenían un mayor precio, es decir, los productos eran antiguos, sin diseño ni color, a precio bajo; o por el contrario, eran productos innovadores, con tecnología en su diseño ergonómico y textura, pero a precios muy elevados (Seo y Lee, 2008). En el mercado no se ofrecía una solución de diseño, tecnología y comodidad, pero con un precio competitivo se hacía fácil el acceso a una clase de consumidor intermedio. Es posible que hubiesen estado pensando en un perfil de consumidor cuando en realidad eran más; tal vez dos, tal vez más. En cualquier caso parecía que debían pensar en términos de segmentos de consumidor (Reynolds y Beatty, 1999). Esta segmentación era además congruente con su posicionamiento de marca.

“No podemos olvidar...” –manifestó Carolina- “...que nuestro posicionamiento de marca es diferenciador mediante la generación de valor agregado basado en la innovación (Peteraf, 1993) y el diseño. Pero pareciera que el cliente en este momento no está encontrando esta opción que nosotros ofrecemos en las góndolas y puntos de venta... *Soul* ofrece innovación, comodidad, última tecnología y diseño”. Carolina continuó mientras Sofía escuchaba, “...el posicionamiento de la marca ha sido bien pensado, es decir, creemos que con *Soul* estamos ofreciendo lo que espera el grupo objetivo que nosotros habíamos definido para la marca. Pero, no sé si es que el posicionamiento no está

alineado con lo que realmente espera el consumidor o si es en realidad una cuestión de actividades en el canal”. Al hacer su análisis con respecto al posicionamiento, Carolina y María observaban de nuevo con Sofía los resultados del estudio anterior (información secundaria – (Hair *et al.*, 2004)). En el momento del lanzamiento, ellas esperaban que los resultados (ver Anexo 2) que observaron fueran congruentes con las expectativas del consumidor, pero aún no sabían si realmente era así.

Carolina reconocía la cantidad de ideas que tenía en su mente. Por eso, paso a paso, con los investigadores dio un orden a estas ideas y sobre todo, estableció la prioridad de sus necesidades de investigación. Durante la charla con Sofía, Carolina observó cómo sus habilidades en investigación le permitían aclarar el problema y así pudo sentirse más tranquila. Ahora sólo esperaba obtener respuestas rápidas para tomar decisiones oportunas para su marca. Para Carolina fue claro que la investigación atendería sus dudas pero no resolvería su problema de ventas ni le diría qué decisión tomar o le indicaría qué estrategias implementar. Sólo le daría respuesta a sus preguntas. Esto significaba, primero, que Sofía debía formular a Carolina las preguntas adecuadas para entender el problema de acuerdo con su intuición e información previa. Segundo, que Sofía debía hacer las preguntas adecuadas a través de una nueva herramienta de investigación, es decir, un cuestionario elaborado especialmente para responder las dudas de *Diseños para EL Interior S.A.*

Carolina supo que este sería un trabajo en equipo en el que el mutuo apoyo respondería muchas preguntas. Así, fue claro cómo este problema que atravesaba la marca se podía convertir en una gran oportunidad para luego plantear una estrategia de mercadeo que impactaría en la zona y a nivel nacional. Carolina esperaba tener los resultados en un mes y con base en estos pensar con su equipo de trabajo en cuál sería su plan de acción.

## 7. EJERCICIOS PRÁCTICOS Y PREGUNTAS

1. Asuma el rol de Gerente Regional de *Diseños para EL Interior S.A.* y elabore un *brief* en el que se presenten los antecedentes de la investigación, el grupo objetivo y los objetivos de la investigación (Mariampolski, 2001).
2. Tenga en cuenta el concepto de segmentación en la definición del grupo objetivo de la investigación.
3. Revise y corrija la encuesta de María (Anexo 1) teniendo en cuenta la congruencia con sus objetivos de investigación.
4. Asuma el rol de investigador y realice una propuesta metodológica que responda al *brief* que ha elaborado el cliente.
5. Además de la metodología, incorpore a su propuesta el presupuesto y el cronograma para la investigación (Mariampolski, 2001).
6. Otra alternativa para elaborar una propuesta de investigación: El concepto de involucramiento del consumidor está determinado por el involucramiento con el producto, el consumo, la decisión de compra y la comunicación de la marca (O’Cass, 2000). Dicho esto, proponga una investigación de mercados en la que el constructo a medir sea el involucramiento del consumidor.
7. Explique el proceso de investigación de mercados.
8. ¿Cuál es el alcance de la investigación de mercados? Es decir, dada la metodología que proponen, ¿cómo serán útiles los resultados en términos de generalización a la población y capacidad para tomar decisiones?
9. Defina el concepto de selección aleatoria al hablar de muestreo.
10. ¿Cabe la posibilidad de que *Diseños para EL Interior S.A.* no necesite una investigación? Explique.

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### Encuesta dirigida a compradores de pantaloncillos

Apreciado usuario: Estamos realizando un estudio para determinar características del mercado actual de pantaloncillos, con el fin de conocer mejor a los consumidores en sus preferencias. Su opinión es muy importante y nos permitirá encontrar soluciones para satisfacer de la mejor manera sus necesidades de producto. De antemano agradecemos su colaboración.

1. ¿Quién compra usualmente los pantaloncillos en su hogar?

- |                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| 1. Usted        | <input type="text"/> |
| 2. Su pareja    | <input type="text"/> |
| 3. Otro ¿quién? | <input type="text"/> |

2. Ordene, de acuerdo con su preferencia estableciendo el número 1 como el aspecto menos preferido y el número 5 como el más preferido.

Cualidad	Posición
Precio	_____
Calidad	_____
Diseño	_____
Marca	_____
Tradicición	_____

3.Cuál es la marca de pantaloncillos que usualmente compra:

- |                 |         |
|-----------------|---------|
| 1. Pat Primo    | _____   |
| 2. Leo          | _____   |
| 3. Punto Blanco | _____   |
| 4. Soul         | _____ → |
| 5. Otro, ¿cuál? | _____   |

NOTA: Continúe si la persona SI ha comprado pantaloncillos Soul, de lo contrario agradezca y termine la encuesta.

4. Abajo se encuentran diferentes marcas de pantaloncillos, evalúe su forma de actuar frente a cada una según la característica que se enuncia en orden de preferencia, siendo 1 la menor de mayor preferencia y 5 la de mayor preferencia.

	Pat Primo	Leo	Punto Blanco	Soul
Precio				
Calidad				
Diseño				
Comodidad				



5. ¿En su última compra adquirió pantaloncillos SOUL? SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Si contesta NO explique POR QUÉ

6. ¿Cuántas veces en el año compra usted pantaloncillos? \_\_\_\_\_

Inicio de año  Día del Padre   
Navidad  Otro ¿Cuál?

7. ¿Cuántas unidades compra? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Cuál estilo de pantaloncillo prefiere usted?

**Estilo Tanga** \_\_\_\_\_ **Estilo Bikini** \_\_\_\_\_  
**Estilo Clásico** \_\_\_\_\_ **Estilo Boxer** \_\_\_\_\_

9. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una unidad de pantaloncillos?

**Estilo Tanga** \$ \_\_\_\_\_ **Estilo Bikini** \$ \_\_\_\_\_  
**Estilo Clásico** \$ \_\_\_\_\_ **Estilo Boxer** \$ \_\_\_\_\_

10. ¿En dónde compra usted el producto? **Cuáles**

- |    |                            |                      |
|----|----------------------------|----------------------|
| 1. | Almacenes de cadena.       | <input type="text"/> |
| 2. | Boutiques.                 | <input type="text"/> |
| 3. | Punto de venta Propio Soul | <input type="text"/> |
| 4. | Mayoristas.                | <input type="text"/> |

11. A continuación se plantean algunas afirmaciones que las personas han mencionado. Por favor, califique 5 si está totalmente de acuerdo, 4 si está algo de acuerdo, 3 si no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 si está algo en desacuerdo y 1 si está en desacuerdo

12. Género: 1. F \_\_\_\_\_ 2. M \_\_\_\_\_

13. Edad :

Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Me gusta que me regalen ropa interior	
Busco la marca de mi producto preferido hasta encontrarla	
Me gusta comprar la ropa interior de mi pareja	
Para mí el deporte es una práctica necesaria por salud	
Cuando encuentro algo que me gusta no es importante el precio	
Me gusta compartir distintas actividades con mis amigos	
Usualmente compro mi ropa interior en almacenes de cadena	

18-24 años   
35-44 años   
55 años en adelante

25-34 años   
45-54 años

14. Estado civil:

1. Soltero \_\_\_\_\_ 2. Casado \_\_\_\_\_  
3. Viudo \_\_\_\_\_ 4. Divorciado \_\_\_\_\_

15. Nivel de ingresos:

1. menos de \$340.000   
2. \$340.001-\$680.000   
3. \$680.001-\$1'500.000   
4. \$1.500.000 en adelante

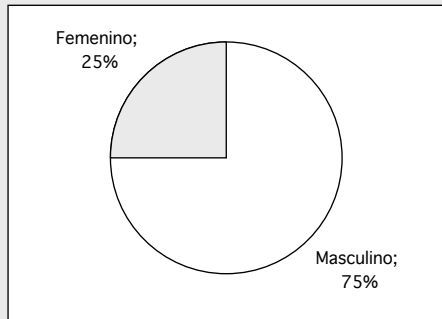
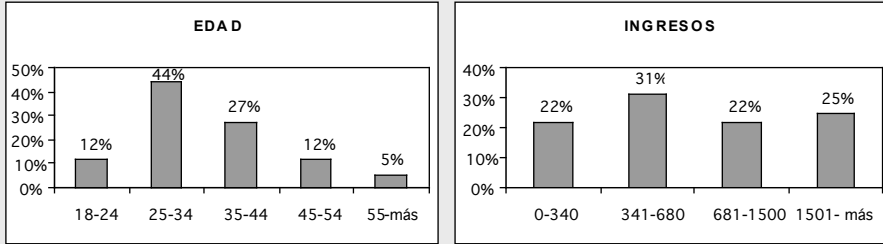
16. Ocupación

1. Trabaja actualmente   
2. Estudiante   
3. Trabaja en el hogar

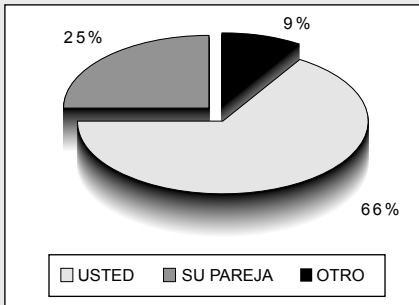
17. Nombre \_\_\_\_\_

## Anexo 2.

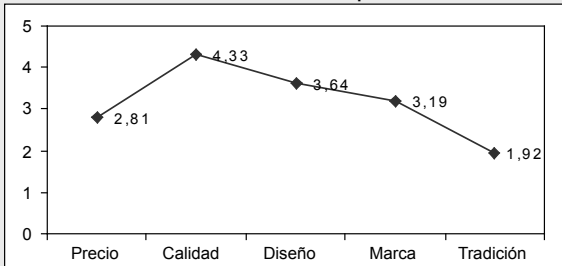
**Gráfico 1.** Datos demográficos, perfil de consumidor de pantaloncillos



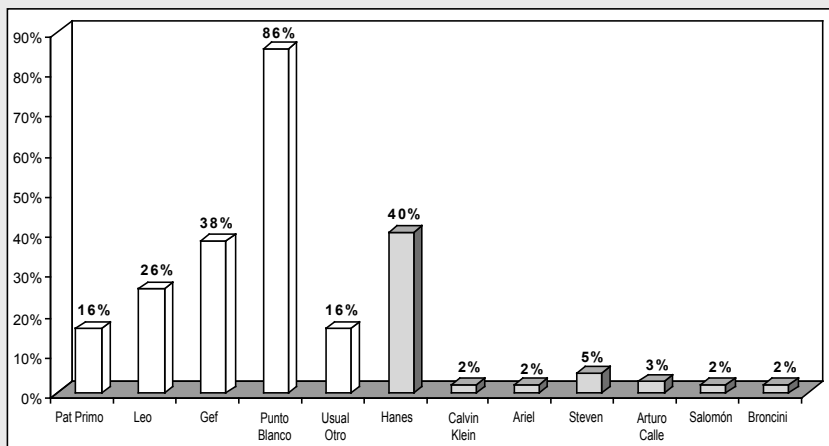
**Gráfico 2.** Quién decide la compra



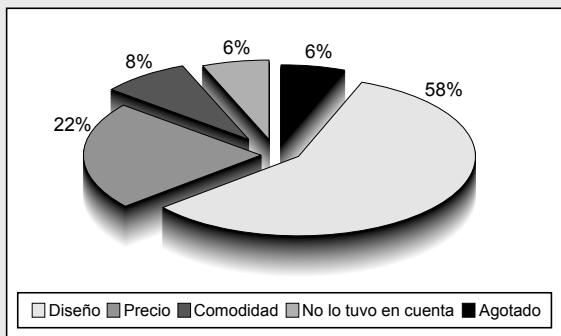
**Gráfico 3.** Características de preferencia



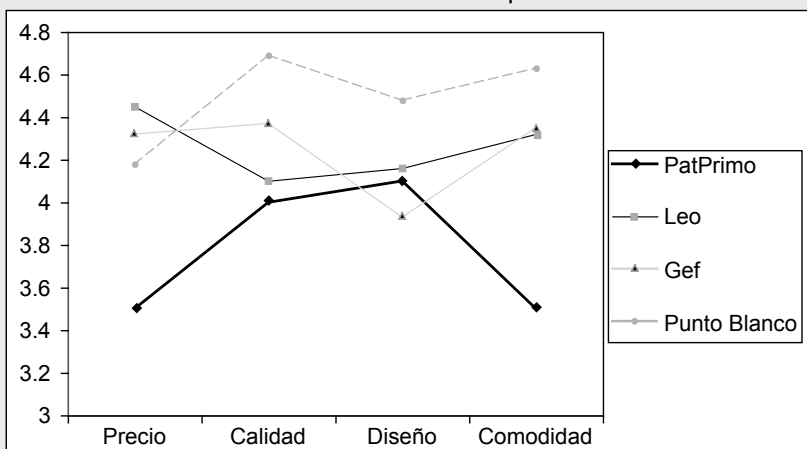
**Gráfico 4. Marcas que compra**



**Gráfico 5. Razones de compra**



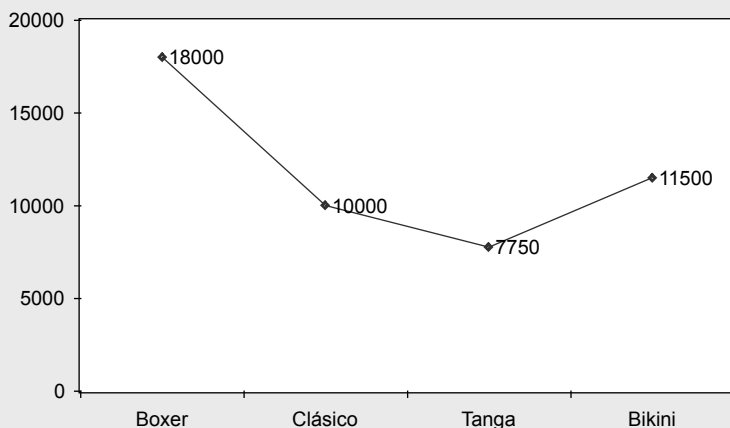
**Gráfico 6. Factores de decisión de la compra**



**Gráfico 7.** Número de unidades y frecuencia de compra

N	Válidos	68
	Perdidos	2
Media		8,94
Mediana		8
Moda		12

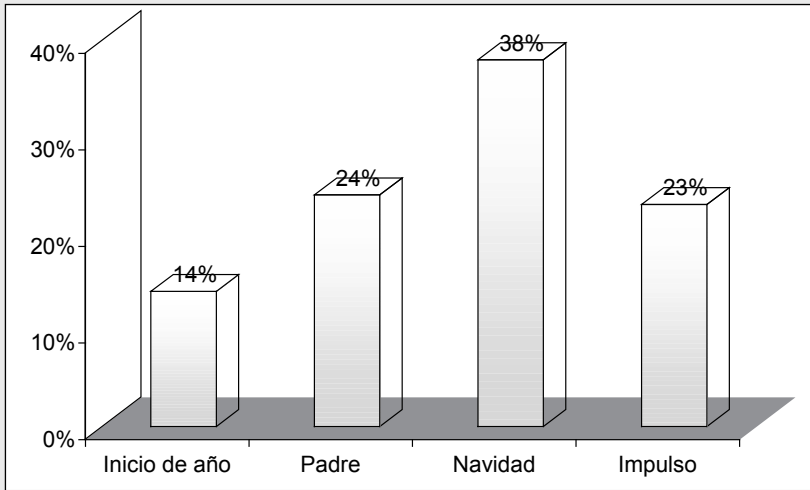
**Gráfico 8.** Precio que paga por cada estilo de pantaloncillo



**Gráfico 9.** Definición de grupo de consumidores

	Solteros	Casados
Me gusta que me regalen ropa interior	2	5
Busco la marca de mi producto preferido hasta encontrarla	4	5
Me gusta comprar la ropa interior de mi pareja	2	4
Para mi el deporte es una práctica necesaria por salud	5	5
Cuando encuentro algo que me gusta no es importante el precio	4	4
Me gusta compartir con mis amigos	4	5
Usualmente compro mi ropa interior en almacenes de cadena	5	5

**Gráfico10.** Situaciones para preferencia de compra



**Gráfico 11.** Grupo objetivo estratégico

Conglomerado	1 Solteros	17000
	2 Casados	47000
Válidos		64000
Perdidos		1000

## BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda, A. (2008). Percepciones del color y de la forma de los empaques: una experiencia de aprendizaje. *Estudios Gerenciales*, 24 (106), 31-45.
- Buck, R., Anderson, E., Chaudhuri, A. y Ray, I. (2004). Emotion and reason in persuasion: Applying the ARI model and the CASC Scale. *Journal of Business Research*, 57(6), 647-656.
- Crane, D. y Bovone, L. (2006). Approaches to material culture: The sociology of fashion and clothing. *Poetics*, 34(6), 319-333.
- Frith, H. y Gleeson, K. (2004). Clothing and Embodiment: Men Managing Body Image and Appearance. *Psychology of Men and Masculinity*, 5(1), 40-48.
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. (2004). *Investigación de Mercados, en un ambiente de información cambiante*. (2da Edición.). Méjico: Mc Graw-Hill.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. y Fariás, P. (2008). Customer retention and price matching: The AFPs case. *Journal of Business Research*, 61(6), 691-696.
- Kumar, N., Rajiv, S. y Jeuland, A. (2001). Effectiveness of Trade Promotions: Analyzing the Determinants of Retail Pass Through. *Marketing Science*, 20(4), 382-404.
- Lal, R. (1990). Price Promotions: Limiting Competitive Encroachment. *Marketing Science*, 9(3), 247-262.
- Lewin, J. E. y Johnston, W. J. (1997). Relationship marketing theory in practice: A case study. *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31.
- Lillis, G. (2002). *Delivering results in qualitative market research*. London, UK: Sage.
- Lockshin, L. S., Spawton, A. L. y Macintosh, G. (1997). Using product, brand and purchasing involvement for retail segmentation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(3), 171-183.
- Mariampolski, H. (2001). *Qualitative Marketing Research: a comprehensive guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Casey, A. (2000). An assessment of consumers product, purchase decision, advertising and consumption involvement in fashion clothing. *Journal of Economic Psychology*, 21(5), 545-576.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Reynolds, K. E. y Beatty, S. E. (1999). A relationship customer typology. *Journal of Retailing*, 75(4), 509-523.
- Seo, S. y Lee, Y. (2008). Shopping values of clothing retailers perceived by consumers of different social classes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 491-499.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*: New York, NY: Bantam.
- Weitz, B. A. y Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254.
- Wilson, E. J. y Vlosky, R. P. (1997). Partnering relationship activities: Building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70.
- Wulf, K. D. y Odekerken-Schröder, G. (2003). Assessing the impact of a retailer's relationship efforts on consumers' attitudes and behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(2), 95-108. ☀

