

LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE RSC: LA EFECTIVIDAD DE LAS RELACIONES ENTRE MARKETING E I+D COMO FACILITADOR

MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ
LUIS I. ÁLVAREZ GONZÁLEZ
NURIA GARCÍA RODRÍGUEZ
ROSAURA PUGA GARCÍA

mjsanzo@uniovi.es, alvarezg@uniovi.es, nuriagr@uniovi.es, pugarosaura@uniovi.es
Universidad de Oviedo

MARTA REY GARCÍA
martarey@udc.es
Universidad de La Coruña

RESUMEN

Dados los posibles efectos negativos que puede generar para la actividad innovadora de la empresa una de las manifestaciones de la Responsabilidad Social Corporativa, la obtención de certificaciones de calidad, esta investigación trata de analizar el efecto que ejerce el tipo de relación que mantiene el departamento de I+D con el departamento de Marketing (en términos de satisfacción y conflicto percibido) en la probabilidad de que la empresa disponga de esas certificaciones. Para ello se ha llevado a cabo una investigación empírica que combina tres fuentes de información: un cuestionario estructurado dirigido a una muestra de empresas innovadoras españolas, el análisis exhaustivo del contenido de las páginas web corporativas de esas empresas, y la base de datos SABI. Los resultados obtenidos de una muestra final de 106 empresas apoyan la hipótesis de que un buen clima entre ambos departamentos facilita la existencia de estos sistemas de aseguramiento de la calidad.

Palabras clave:

Certificaciones de calidad, RSC, TQM, innovación, relación I+D-Marketing, satisfacción, conflicto

1. Introducción

Las empresas están sujetas a obligaciones, normas y expectativas sociales cada vez más exigentes. De hecho, su gestión se ha visto fuertemente condicionada por las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los últimos años. Una empresa socialmente responsable es aquella que adopta voluntariamente un comportamiento ético y socialmente responsable más allá de las exigencias legales de cada momento, lo que le permitirá mejorar todos sus aspectos internos de funcionamiento, así como su relación con los terceros y el entorno en el que se encuentre operando (Álvarez y Pedreira, 2007). El interés por estas cuestiones se debe a la consideración de que estas estrategias conllevan un incremento en el “desempeño social” y éste, a su vez, una mejora en los resultados financieros de las empresas (Neville et al., 2005; Orlitzky et al., 2003), si bien los resultados de los estudios centrados en estos efectos no son totalmente concluyentes (Waddock y Graves, 1997; Fernández y Luna, 2007).

La promulgación de distintas normativas legales parece haber estimulado significativamente la implementación en estas estrategias (Perrini et al, 2006). Así, cada vez existe una mayor presencia del concepto de RSC o Responsabilidad Empresarial (RE) en políticas públicas, estándares y normas sectoriales, y obligaciones legales de ámbito nacional e internacional (Carroll, 2008; European Comission, 2001; Nieto y Fernández, 2004; Schreck, 2009). No obstante, no se puede identificar un único motivo del compromiso y prácticas empresariales de RSC (Álvarez y Pedreira, 2007; Bigné et al, 2005; Longinos y Rubio, 2008; Nieto y Fernández, 2004). Entre todos ellos destaca la posibilidad de alcanzar resultados positivos a largo plazo que contribuyan a incrementar el valor de la empresa en el mercado (Porter y Kramer, 2002, 2006). El valor añadido que proporciona una “oferta responsable” puede afectar a la organización interna de las empresas, a sus indicadores de resultados financieros y de mercado, a sus relaciones con los *stakeholders* (Perrini et al, 2006), así como a su imagen y reputación corporativa (Maignan y Ferrell, 2004; Sen y Bhattacharya, 2001). Consecuentemente, la RSC es una fuente de ventaja competitiva a largo plazo, y no sólo una mera herramienta para resolver problemas puntuales de imagen derivados de comportamientos inapropiados (Whitehouse, 2006).

Las manifestaciones que puede adoptar la RSC en una empresa son muy diversas. Una de ellas es la necesidad de fomentar la comunicación y transparencia en todas sus actuaciones y resultados, a fin de incrementar la confianza por parte de todos los públicos de interés con los que se relaciona. Dentro de esta dimensión se puede encuadrar la obtención de certificaciones y acreditaciones que garantizan que la empresa cumple determinados estándares de calidad, información que las empresas que las poseen suelen incluir en sus memorias o informes de RSC. Los efectos de estas certificaciones se han analizado dentro de la literatura sobre gestión de la calidad total o TQM (Crosby, 1979; Deming, 1986; Juran, 1986). La revisión de esta amplia literatura pone de manifiesto que tales sistemas pueden generar diferentes consecuencias para los distintos ámbitos de la empresa, y que no todas son necesariamente positivas. Por ejemplo, mientras que es probable que el personal comercial y de marketing muestre una actitud favorable ante la obtención de certificaciones, dado que repercuten positivamente en la imagen de la empresa y en la confianza de los clientes (Santos y Escanciano, 2002), las actividades de innovación podrían verse perjudicadas (Santos y Álvarez, 2007, 2008) y, por tanto, el departamento de I+D podría mostrar reticencias a la implantación de estos sistemas.

Ante esta situación, el objetivo del presente trabajo es analizar si el tipo de relación que mantienen los departamentos de Marketing e I+D a la hora de diseñar y desarrollar nuevos productos, en términos de niveles de satisfacción y conflicto, puede favorecer la existencia dentro de la empresa de los sistemas de certificación. Aunque son abundantes los trabajos previos que han analizado el impacto de la “integración funcional” de los departamentos implicados en el desarrollo de nuevos productos, especialmente entre Marketing e I+D, en el grado de éxito del proceso de innovación, no existen estudios que evalúen la influencia de esas relaciones sobre la implantación de sistemas de gestión de la calidad. Sin embargo, es

importante identificar aquellos factores organizativos que pueden actuar como “facilitadores” de estos sistemas, si el objetivo de la empresa es ponerlos en práctica.

Adicionalmente, la relevancia del estudio también se debe a que con él se combinan, desde una perspectiva de marketing, dos ámbitos de investigación claves actualmente pero que se han tratado habitualmente de forma aislada: la RSC y la innovación. De acuerdo con Pavelin y Porter (2008, p. 711), la literatura de RSC “se ha centrado mayormente en la definición y alcance de las responsabilidades sociales de la empresa (Schwartz y Carroll, 2003; Windsor, 2006), en los determinantes organizativos y sectoriales de, bien el desempeño social de la empresa, o de sus componentes (Adams y Hardwick, 1998; Waddock y Graves, 1997), y en los efectos del mejor desempeño social en la reputación corporativa (Brammer y Pavelin, 2006; Fombrun y Shanley, 1990) y en el desempeño financiero (McWilliams y Siegel, 2000; Russo y Fouts, 1997; Waddock y Graves, 1997)”. No obstante, “mientras que la relación entre la estrategia corporativa y las cuestiones sociales está sujeta a una literatura académica bien establecida, el papel de la innovación a la hora de influir en esa relación ha recibido relativamente escasa atención” (Pavelin y Porter, 2008, p. 711).

Los restantes apartados de este trabajo se estructuran en seis secciones. En primer lugar se ofrece una visión del papel que juegan los sistemas de certificación dentro de las actividades de RSC, y se describen los posibles efectos de estos sistemas en los resultados de la estrategia de innovación y en la actividad de marketing. En segundo lugar se plantean unas hipótesis sobre cómo la efectividad de las relaciones entre los departamentos de Marketing e I+D puede contribuir a facilitar la implantación de esos sistemas. En tercer lugar se detalla la metodología del estudio empírico. En cuarto y quinto lugar se exponen los resultados y se discuten las principales implicaciones de los mismos. Por último, se enumeran las limitaciones del estudio y se apuntan posibles líneas para futuras investigaciones.

2. La Responsabilidad Social Corporativa y los sistemas de certificación y acreditación

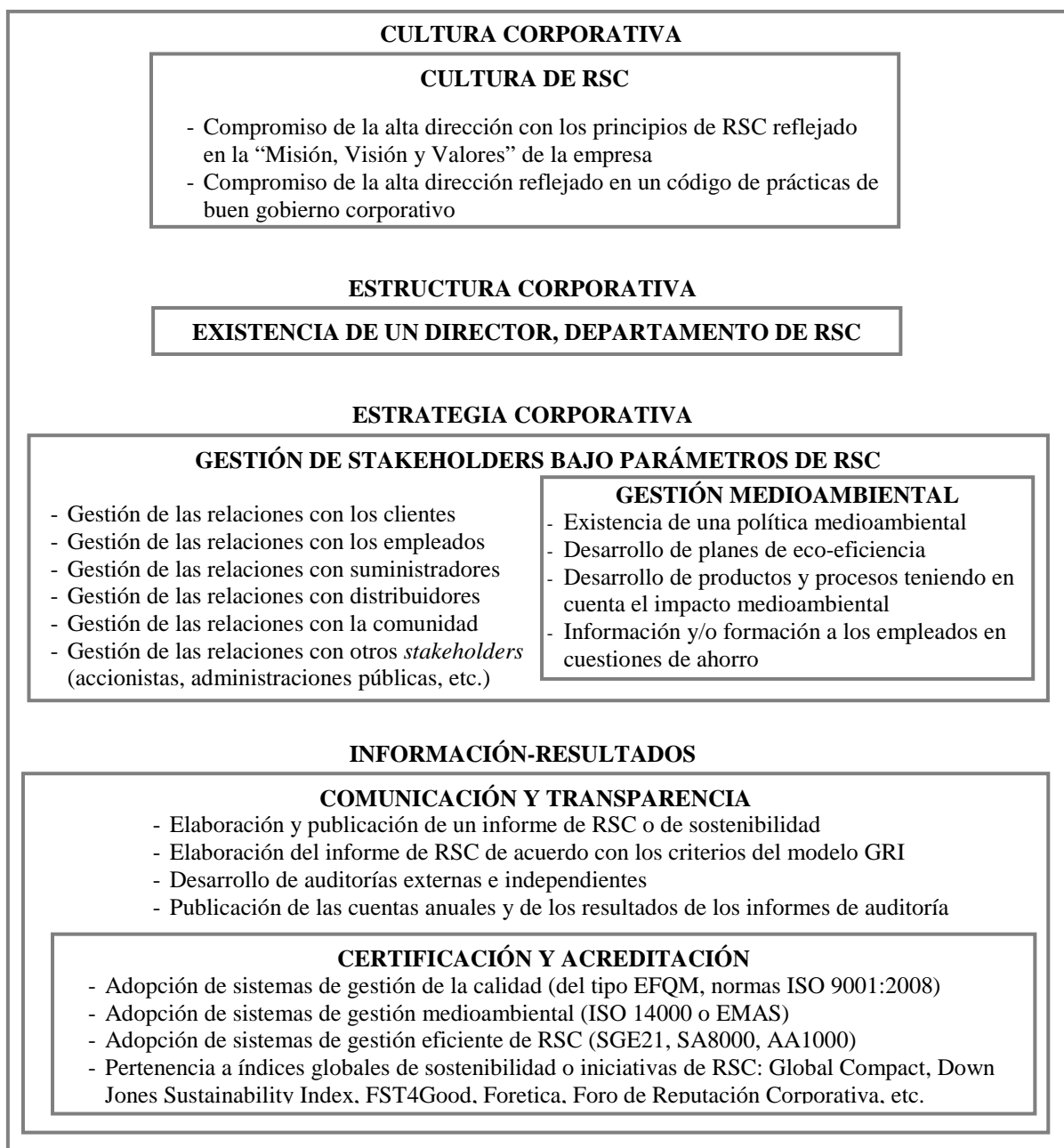
La responsabilidad social empresarial representa un enfoque de gestión ético que pretende centrar la acción de las empresas en torno a su esencia social, induciendo comportamientos responsables con todas las personas y grupos que interactúan con ellas (empleados, clientes, accionistas, proveedores, competidores y sociedad en general). En este contexto, la RSC abarca varios aspectos que no se excluyen mutuamente (Carroll, 1991; Chen y Bouvain, 2009; Maignan y Ferrell, 2004; Morimoto et al, 2005). La revisión de la literatura en este ámbito (Visser et al, 2007), el estudio de casos (Mallin, 2010), y el análisis de diferentes informes y anuarios nacionales e internacionales (por ejemplo, *World Business Council for Sustainable Development*) permiten identificar seis tipos de manifestaciones básicas que puede adoptar la RSC y que sirven para evidenciar el grado de compromiso social de una organización. La Figura 1 recoge estas seis manifestaciones.

1. **Desarrollo de una cultura corporativa acorde con los principios de RSC.** Esta dimensión representa la manifestación de la RSC al nivel más general de la organización, indicando el compromiso de la dirección con los principios éticos y sociales que sustentan a este tipo de enfoque. La manifestación de esta cultura se puede encontrar en (a) la inclusión explícita de los principios de RSC dentro de la “Misión, Visión y Valores” de la empresa, y (b) el fomento de buenas prácticas de gobierno corporativo, tales como la existencia de un código de conducta con prácticas de buen gobierno de la empresa, la existencia de mujeres y de consejeros independientes en los consejos de administración, etc.
2. **Existencia formal de un director, área o departamento responsable de RSC.** El reconocimiento a nivel de organigrama de la empresa de la relevancia de las prácticas de RSC se pone de manifiesto cuando se crea una figura formal, ya sea un director de RSC, un área o un departamento responsable del desarrollo, seguimiento y control de estas actividades.

3. **Gestión de las relaciones de la empresa con sus distintos grupos de interés o *stakeholders*.** La esencia de la RSC es el desarrollo de comportamientos responsables y éticos con todas las personas y grupos que interactúan con la empresa. Los principios y valores de RSC deben, por tanto, materializarse en estrategias adaptadas a cada uno de estos grupos de interés.

- a) **Gestión de las relaciones con los clientes:** evaluación de las expectativas y satisfacción los clientes; desarrollo de actividades para mejorar el acceso a los servicios o instalaciones (ciegos, eliminación de barreras a la movilidad física o virtual); diseño de productos adaptados a colectivos desfavorecidos o marginados, etc.
- b) **Gestión de las relaciones con los empleados:** plantilla mayoritariamente fija; formación y oportunidades de desarrollo profesional para los empleados; se facilita la participación del empleado en actividades de voluntariado y/o recaudación de fondos; existen procedimientos para gestionar las sugerencias de los empleados; se realizan encuestas de satisfacción de los empleados; se da empleo a colectivos desfavorecidos o discapacitados; se dispone de un porcentaje significativo de mujeres contratadas, existiendo planes para fomentar la igualdad y la conciliación, etc.

FIGURA 1
Manifestaciones de RSC



- c) **Gestión de las relaciones con los suministradores y distribuidores:** se evalúan sus niveles de satisfacción; se exige que cumplan un código ético de conducta; se adquieren productos o servicios de centros especiales de empleo, etc.
 - d) **Gestión de las relaciones con la comunidad:** se destinan recursos a actividades relacionadas con la cooperación al desarrollo, a actividades de intervención social o a actividades culturales, educativas, de investigación, etc.
 - e) **Gestión de las relaciones con otros *stakeholders*:** accionistas, socios financieros, administraciones públicas, etc.
4. **Gestión medioambiental bajo parámetros de RSC.** Uno de los ámbitos en los que las empresas centran sus esfuerzos de RSC es el que corresponde a la sostenibilidad, con acciones como el desarrollo de planes de eco-eficiencia o de sistemas de reducción y control de gastos energéticos, agua y/o polución ambiental o acústica; el diseño y desarrollo de productos y procesos teniendo en cuenta el impacto medioambiental; o el desarrollo de programas de información y/o formación dirigidos a los empleados en cuestiones de ahorro energético y sostenibilidad. Este tipo de estrategias pueden condicionar al resto de relaciones que mantenga la organización con sus *stakeholders*, puesto que dentro de los condicionantes éticos y sociales el desarrollo sostenible ocupa hoy en día una posición predominante.
5. **Comunicación y transparencia:** dado que la generación de confianza es uno de los objetivos esenciales de la RSC, la transmisión de información y la transparencia sobre los resultados y actividades de la empresa constituye uno de los elementos claves de este enfoque de gestión. Esto supone la existencia de una memoria de RSC o de sostenibilidad; la elaboración de esa memoria de acuerdo con los criterios del modelo GRI; la realización de la evaluación de la gestión ética según normas Standard; la realización de auditorías externas e independientes; y la publicación de los informes de estas auditorías, con las cuentas anuales correspondientes.
6. **Desarrollo de procesos de certificación y acreditación:** estos procesos pueden entenderse también como una vía objetiva y transparente para transmitir a los grupos de interés el comportamiento correcto de la empresa en diferentes ámbitos. Se incluyen aquí los variados tipos de certificaciones que podría obtener la empresa, como las normas ISO (ISO 9001:2008) o la implantación de sistemas de gestión integral de la calidad (EFQM), los sistemas de gestión medioambiental (ISO 14000 o EMAS), los sistemas de gestión eficiente de la RSC (SGE21, SA8000 o AA1000), así como la pertenencia a iniciativas o índices globales de responsabilidad corporativa, internacionales (Global Compact, Down Jones Sustainability Index, FST4Good) o nacionales (FST4GoodIbex, Foretica, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Foro de Reputación Corporativa, Fundación Entorno).

Entre todo este conjunto de actividades, el presente trabajo centra su interés en los **procesos de certificación y acreditación**. El marco conceptual habitual que ha servido para encuadrar las investigaciones se corresponde con la gestión de la calidad total o TQM. La TQM supone tanto una filosofía de gestión como una serie de prácticas que buscan fomentar el compromiso de toda la empresa con la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de los procesos organizativos implicados en la oferta de productos y servicios. Se trata de un modelo de gestión integral con el que se persigue favorecer el ajuste de la actividad empresarial con todos los agentes relevantes para la organización (Oakland, 2000; Santos y Álvarez, 2008).

Dentro del enfoque de gestión de la calidad total se han ido desarrollado distintos modelos con vistas a ayudar a las empresas a implantar esta filosofía y a garantizar a sus públicos objetivo que cumplen con unos estándares o normas de calidad. Estos modelos son verificables, es decir, posibilitan que un organismo independiente certifique que efectivamente se han cumplido las condiciones de calidad establecidas por una determinada norma. Diversos organismos

independientes se encargan de otorgar estas certificaciones y controlar y acreditar que los productos, servicios y procesos de la empresa se ajustan a esos estándares. En este sentido, es bien conocido el modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management's Model for Excellence*) en el ámbito europeo, el modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos y el Modelo Deming en Japón, o, de forma más específica, las diferentes normas ISO (*International Standards Organization*). En el ámbito concreto de la RSC también se pueden mencionar los sistemas de gestión eficiente de RSC, como SGE21, SA8000, AA1000, o la inclusión de la empresa en índices de responsabilidad corporativa nacionales o internacionales. Las certificaciones representan una señal clara del compromiso de la empresa con la calidad y cada vez en mayor medida una exigencia impuesta por un entorno altamente competitivo.

Las dimensiones que se han empleado en la literatura para medir el enfoque TQM han sido muy variadas. Tan sólo entre los años 1989 y 2000, Sila y Ebrahimpour (2002) identifican hasta 25 dimensiones. Los trabajos suelen desarrollar escalas basadas en el modelo que predomina en la zona geográfica del estudio. Por ejemplo, tomando como referencia en nuestro caso el Modelo EFQM de Excelencia, se identifican cinco “Agentes Facilitadores” (<http://www.efqm.org>): (1) el *liderazgo* (“las organizaciones excelentes tienen líderes que determinan el futuro y hacen que suceda, actuando como modelos de referencia para los valores y ética de la organización e inspirando siempre confianza”); (2) la *estrategia* (“las organizaciones excelentes implementan su misión y visión a través del desarrollo de una estrategia centrada en los *stakeholders*. Se desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para la poner en marcha la estrategia”); (3) las *personas* (“las organizaciones excelentes valoran a su personal y crean una cultura que permite alcanzar conjuntamente los objetivos organizativos y personales. Estas organizaciones desarrollan las capacidades de su personal y promueven la justicia y la igualdad. Se preocupan, comunican, remuneran y reconocen, de una forma que motiva al personal, genera compromiso y permite que los empleados usen sus habilidades y conocimiento para el beneficio de la organización”); (4) las *alianzas y recursos* (“las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, los suministradores y los recursos internos de cara a apoyar la estrategia y las políticas, y el funcionamiento efectivo de los procesos. Garantizan que efectivamente gestionan su entorno y el impacto en la sociedad”); y (5) los *procesos, productos y servicios* (“las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para generar valor añadido a los clientes y a los restantes *stakeholders*”).

La esencia de la filosofía TQM se ajusta a los principios de RSC, en tanto en cuanto el enfoque TQM descansa en tres características (Prajogo y Sohal, 2001, 2004, 2006; Santos y Álvarez, 2007): (1) la orientación al cliente, entendido éste en sentido amplio, incluyendo a todos los públicos objetivo o *stakeholders* con los que se relaciona la organización, priorizando la satisfacción de sus necesidades; (2) la mejora continua de productos, servicios y procesos; y (3) el énfasis en el trabajo en equipo, *empowerment* y compromiso de los empleados.

Sea cual sea el modelo tomado como referencia, las repercusiones de las dimensiones del enfoque TQM pueden afectar a todas las áreas de la empresa. En general, las investigaciones destacan las ventajas que ofrecen en términos de mejoras de la calidad, los márgenes de las ventas, la cuota de mercado, la reducción de costes, la eficiencia de los procesos de la empresa; la motivación y satisfacción de los empleados; la productividad, la cooperación, la satisfacción de los clientes, el acceso a nuevos mercados, la diferenciación frente a la competencia, la mejora de la imagen de la empresa y el incremento de la confianza entre los públicos objetivo de la organización (Dick, 2000; Easton y Jarrell, 1998; Hendricks y Singhal, 2001; Larson y Shina, 1995; Rahman y Bullock, 2005; Santos y Álvarez, 2006; Santos y Escanciano, 2002; Taylor y Right, 2003). No obstante, existen trabajos que han cuestionado estos modelos debido a que no todas las investigaciones han podido confirmar la relación positiva entre su implantación y la mejora de los indicadores de resultados, su excesivo coste, el tiempo que exige su puesta en práctica, y su difícil aplicación a las PYME (Dick, 2000; Santos y Escanciano, 2002; Santos y Álvarez, 2005). Además, también pueden generar efectos negativos para determinados ámbitos o funciones concretas de la empresa. En este sentido, uno de los temas más controvertidos de la

literatura es el análisis de las consecuencias de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad sobre la innovación.

Las opiniones con relación a este posible efecto son variadas (Santos y Álvarez, 2007, 2008). Mientras que existen trabajos que defienden la existencia de una relación positiva entre el enfoque TQM y las innovaciones técnicas y administrativas de una organización, existen otros que destacan sus potenciales efectos negativos. Centrándonos en los problemas que puede ocasionar la implantación de sistemas TQM y los procesos de certificación que los acompañan, los estudios que evidencian estos efectos negativos centran su argumentación en varios puntos clave. En primer lugar, señalan que el énfasis que ponen estos sistemas en satisfacer y adaptarse a las necesidades actuales de los consumidores puede hacer que se vean perjudicadas las innovaciones radicales y el desarrollo de conocimiento generativo a favor de las meras innovaciones incrementales y el conocimiento adaptativo (Prajogo y Sohal, 2001). Estos argumentos coinciden con la discusión ya clásica sobre los efectos positivos y negativos de la orientación al mercado sobre la innovación (Bennet y Cooper, 1981; Christensen, 1997; Christensen y Bower, 1996).

En segundo lugar, las críticas se centran en las consecuencias no deseadas derivadas de otra de las dimensiones claves de enfoque TQM: la mejora continua. Al igual que ocurre con la orientación al cliente, esta mejora continua puede llevar a que se prioricen los pequeños cambios incrementales en lugar de las grandes rupturas tecnológicas, desincentivando la asunción de riesgos y la disposición a cometer errores, actitud básica en las actividades de innovación. Además, los sistemas de aseguramiento de la calidad llevan aparejada una gestión de los procesos, es decir, un proceso de formalización (documentación de puestos, procesos y objetivos) y “estandarización” en las actividades que puede originar efectos perniciosos en la actividad innovadora (Prajogo y Sohal, 2001; Santos y Álvarez, 2007): (1) reducción de la ambigüedad en el diseño de tareas, lo que dificulta el “caos creativo” necesario para la generación de conocimiento y hace más complicado la innovación en esas tareas; (2) generación de cierto “conformismo” entre los empleados, ya que éstos se limitarán a cumplir con esas normas y estándares sin correr el riesgo de romper las rutinas o pensar de otra manera; y (3) menor flexibilidad y disponibilidad al cambio como resultado de la implantación de rutinas repetitivas. La formalización y la documentación que acompañan a estos sistemas permiten a los empleados un rápido acceso a las características de las distintas actividades a desarrollar, reduciendo así la variabilidad en los procesos y permitiendo el control y la medición de los resultados. Sin embargo, esa reducción de la variabilidad puede derivar en excesiva burocratización y rigidez, así como en una reducción de la creatividad que requiere la generación de conocimiento de alto nivel.

Por lo tanto, y sin perjuicio de los posibles efectos positivos, es probable que a la hora de implantar estos sistemas la empresa se encuentre con cierta resistencia por parte del personal del departamento de I+D (sobre todo en empresas de alta tecnología), que vea en la estandarización que acompaña a estos sistemas y en su excesiva orientación hacia el cliente y sus necesidades actuales (y no hacia la tecnología) dos amenazas a la consecución de sus objetivos y dos obstáculos al predominio de los valores de una cultura centrada en la tecnología.

Por el contrario, estos sistemas pueden ser bienvenidos para otros departamentos, concretamente para el personal de las áreas de Marketing y Comercial, que utilizan y destacan en las campañas de comunicación y en los argumentos de venta la existencia de estas certificaciones y que pueden verlas como facilitadores de las ventas y de las relaciones con los clientes actuales y potenciales. Las certificaciones sirven para demostrar al mercado el esfuerzo que la empresa realiza en términos de mejora de la calidad, lo que puede contribuir a mejorar su imagen en el mercado y la confianza del consumidor, así como facilitar el acceso de la empresa a determinados mercados que exigen la posesión de estos sistemas (Santos y Escanciano, 2002). Son muy numerosos los trabajos que apoyan el carácter complementario del marketing (y de la orientación al mercado) y del enfoque TQM (Lai y Weerakoon, 1998; Longbottom et al, 2000; Mohr-Jackson, 1998; Morgan y Piercy, 1992; Morris et al, 1999; O’Neal y LaFief, 1992; Santos y Escanciano, 2002; Santos y Álvarez, 2006; Sittimalakorn y Hart, 2004). Ambos enfoques

están centrados en la satisfacción de las necesidades del consumidor mediante ofertas de valor añadido. Además, como consecuencia de la importancia que se concede al consumidor, los sistemas TQM conllevan un aumento de la importancia de las actividades y responsabilidades de marketing dentro de la empresa y, por tanto, de su poder y liderazgo (Mohr-Jackson, 1998; Morgan, 1992; Santos y Escanciano, 2002).

Consiguientemente, es probable que ciertas áreas de la organización estén sumamente interesadas en culminar los procesos de certificación y en defender los beneficios que éstos implican (Marketing), mientras que otras se muestran mucho más reacias a los mismos (I+D). Una posible consecuencia de esta situación es que se puede esperar que la calidad de las relaciones entre ese personal y el departamento de Marketing juegue un papel significativo en la facilidad para implantar un sistema de aseguramiento de la calidad, en la medida en que el personal de Marketing pueda ayudar a “vender” el sistema y “convencer” al personal de I+D de las ventajas que supone.

3. La efectividad percibida de las relaciones entre Marketing e I+D y su efecto en la implantación de los sistemas de certificación y acreditación

Los efectos positivos del buen clima existente entre los departamentos han sido ampliamente estudiados en las últimas décadas dentro de la literatura sobre el éxito y fracaso de los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos. Así, puesto que el desarrollo de nuevos productos es una actividad claramente multidisciplinar (Olson et al., 2001), los estudios han destacado el papel que juega en el resultado de la innovación la “integración inter-funcional”, entendida normalmente como la cooperación y la comunicación existente entre las distintas unidades implicadas en el proceso (Kahn, 1996), especialmente Marketing e I+D (Kahn, 1996; Massey y Kyriazis, 2007; McDonough, 2000; Shaw et al, 2003; Song et al, 1997; Tessarolo, 2007). Trabajos como los de García et al (2007a, 2007b, 2008a, 2008b) ponen claramente de manifiesto la influencia significativa de variables como la confianza, el compromiso, la satisfacción, el conflicto, la comunicación o la cooperación, entre otras, sobre el desempeño de los nuevos productos. Las relaciones que existen entre todas estas variables son intensas, y desde una perspectiva longitudinal, bidireccionales. Entre todas ellas, nuestra investigación se centrará en el grado de satisfacción y de conflicto existente entre los departamentos de Marketing e I+D, debido al efecto que ejercen estos factores sobre el resto de variables del clima inter-departamental y al hecho de que la literatura sobre nuevos productos las ha tratado normalmente como medidas de la efectividad percibida de la relación entre departamentos, es decir, como resultados del proceso de interacción.

De este modo, la efectividad percibida de la relación inter-departamental se entiende como la evaluación que realizan los directores de los departamentos sobre la productividad de sus relaciones con otros departamentos (Fisher et al, 1997). Esta efectividad percibida se ha considerado un resultado psicosocial de la relación, a diferencia de otro tipo de resultados como el tiempo de desarrollo, el presupuesto o los indicadores de ventas/financieros, utilizados habitualmente en los estudios y en las empresas debido a que son más tangibles y, por tanto, más fáciles de cuantificar y medir (Pinto y Pinto, 1990).

La mayoría de los investigadores de marketing aceptan que la satisfacción presenta una doble naturaleza, cognitiva y afectiva (Oliver, 1993). En este sentido, la satisfacción se ha definido como un estado afectivo positivo que resulta de la evaluación que realiza una de las partes de todos los aspectos o facetas de la relación que mantiene con otra, tanto de carácter económico como social, y que es el resultado de una comparación entre la experiencia subjetiva y unos estándares previos de referencia. Tal y como se mencionó anteriormente, la literatura sobre innovación ha considerado a la satisfacción como un resultado de las relaciones que mantienen ambos departamentos (Fisher et al, 1997).

Por su parte, se entiende por conflicto inter-departamental “la tensión que existe entre departamentos que surge como resultado de la incompatibilidad entre las acciones actuales y los objetivos” (Menon et al., 1997, p. 188). De acuerdo con Shaw et al (2003), entre las razones que

explican la existencia de conflictos entre el personal técnico y el de marketing se encuentran las diferencias en educación y formación; las diferencias en las tareas, prioridades y objetivos de ambos departamentos; los estereotipos manejados por cada departamento o la negación de las diferencias en el poder detentado por ambas funciones en la organización. Los estudios demuestran que se trata de uno de los principales obstáculos a la coordinación e integración entre los departamentos (Griffin y Hauser, 1996; Maltz y Kohli, 2000; Menon et al, 1997; Rafiq y Saxon, 2000; Shaw et al, 2004). Una vez que se supera el nivel de conflicto denominado “funcional”, es decir, aquel nivel que tiene efectos positivos para la relación, que hace que las partes estén alerta y estimula la creatividad y la innovación (Lam et al, 2007), la existencia de un alto grado de discrepancias entre Marketing e I+D puede ocasionar frustración y la aparición de sentimientos negativos, dañando de esta forma a la “integración inter-funcional” (Keaveney, 2008). Como resultado, la valoración que harán los integrantes de cada departamento sobre la efectividad de la relación con el otro departamento será probablemente más baja o negativa.

La efectividad de la relación, medida a través del grado de satisfacción y de conflicto percibido, puede generar a medio y a largo plazo efectos muy importantes en el comportamiento de los integrantes de ambos departamentos (Adbul-Muhmin, 2005; García et al, 2007a). A mayor satisfacción y/o menor conflicto es probable que aumente la comunicación entre el personal de esas áreas funcionales, la cooperación y coordinación de las tareas que desempeñan, y la confianza y compromiso entre ellos. Cuando un departamento se muestra satisfecho de la relación con otro estará más predispuesto a intercambiar información y a cooperar en proyectos futuros. Si la relación que han mantenido hasta el momento ha sido agradable y carente de problemas o conflictos, es probable que los miembros de ambos departamentos contemplen los proyectos futuros con una actitud favorable y más confianza y compromiso, que en el caso de que la relación hasta este momento haya estado plagada de dificultades (Pinto y Pinto, 1990). Particularmente, entre estos efectos positivos destaca el que ese buen clima puede ejercer en la generación de confianza (García et al, 2007a), en tanto en cuanto la confianza representa un determinante clave de la comunicación y cooperación futura entre los departamentos (García et al, 2007a, 2007b, 2008a, 2008b).

Por consiguiente, un buen clima entre Marketing e I+D tiene unas consecuencias positivas para el éxito de los productos nuevos que la empresa lanza al mercado, pero esta buena relación también puede influir en la implantación de otras estrategias y políticas de la empresa, como es el caso de los sistemas de aseguramiento de calidad y los procesos de certificación, ante los que es probable que el personal de ambos departamentos mantenga actitudes y posturas diferentes (Marketing positiva e I+D negativa). En este caso, Marketing puede contribuir a convencer y a ayudar a persuadir al personal de I+D sobre los beneficios y ventajas de estos sistemas, siendo esta tarea más fácil cuando el personal de ambas áreas está satisfecho con la relación y los posibles conflictos que existan entre ellas no superen los niveles “funcionales”. Esa buena relación conlleva, tal y como han demostrado los estudios sobre el efecto de la “integración funcional” en el éxito del proceso de desarrollo de nuevos productos, que exista confianza entre los departamentos, intercambios de información y predisposición a cooperar, así que es posible que I+D sea más receptivo a los argumentos del personal de Marketing. Planteamos entonces como hipótesis de trabajo las siguientes:

H1: La existencia de sistemas de certificación de calidad en la empresa es más probable cuando el grado de satisfacción percibida entre los departamentos de Marketing e I+D es mayor.

H2: La existencia de sistemas de certificación de calidad en la empresa es más probable cuando el grado de conflicto percibido entre los departamentos de Marketing e I+D es menor.

4. Metodología

4.1. Obtención de la información y medición de las variables

El proceso de obtención de la información se diseñó con la finalidad de evitar el sesgo debido al procedimiento (*common method bias*), uno de los mayores problemas asociados a la utilización de encuestas como método de recopilación de los datos (Podsakoff et al., 2003). Con este propósito, esta investigación combina tres fuentes de datos. Por un lado, se pudo disponer de la información contenida en una encuesta realizada hace unos años a una muestra de 178 empresas innovadoras españolas. Esta encuesta, entre otro tipo de cuestiones ajenas a esta investigación, recogía el grado de satisfacción y de conflicto percibido por los directores de I+D de las empresas respecto a la relación de su departamento con el departamento de Marketing a la hora de diseñar y desarrollar nuevos productos. En esta encuesta también se disponía de información sobre la percepción que tenían estos directores del compromiso de la alta dirección con la actividad de innovación (su apoyo y disposición a asumir riesgos), constructos que se utilizarán como variables de control en nuestra investigación.

Las empresas pertenecían a los sectores de alimentación, químico y plástico, acero, metal, maquinaria y equipamiento mecánico, equipo eléctrico, electrónico y óptico, y equipo de transporte. Eran empresas con un volumen de ventas superior a 10 millones de euros y al menos 50 empleados (la Tabla 1 ofrece una descripción de esta muestra de empresas). Las variables se midieron a través de escalas multi-ítem reflectivas derivadas de la revisión de la literatura: la satisfacción se evaluó a través de cuatro ítems obtenidos de los trabajos de Pinto y Pinto (1990) y Dyer y Song (1998); para medir el conflicto percibido se emplearon cuatro ítems derivados de Menon et al (1997); seis ítems permitieron valorar el apoyo de la alta dirección a la innovación (Song y Parry, 1997; Song et al., 2000; Swink, 2000); mientras que su disposición a asumir riesgos se valoró por medio de cinco ítems basados en el trabajo de Menon et al. (1997). Todos los ítems se midieron en escalas Likert de siete puntos donde 1 significaba “completamente en desacuerdo” y 7 “completamente de acuerdo”. En el Anexo se recoge el detalle de estas escalas.

En segundo lugar se analizaron con detalle las páginas web de cada una de las empresas de la muestra en el momento actual con el objetivo de identificar si disponían o no de una serie de certificaciones de calidad. Concretamente, (1) sistemas de gestión de calidad ISO, EFQM o similares (SGCAL); (2) sistemas de gestión medioambiental ISO 14000, EMAS (SGMED); (3) sistemas de gestión responsable SGE21, SA8000, AA1000 (SGRESP); y (4) pertenencia a índices o iniciativas nacionales o internacionales de RSC o sostenibilidad como Global Compact, Dow Jones Sustainability Index, FSR4Good, etc. (ÍNDICES). Adicionalmente, también se analizó si en las páginas web se proporcionaba información o no sobre las siguientes manifestaciones de RSC en cada empresa: inclusión explícita de los principios de RSC dentro de la “Misión, Visión y Valores” de la empresa (MISIÓN); desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo (BUENGOB); existencia formal de un director, área o departamento responsable de las actividades de RSC (DIRECTOR); gestión de las relaciones con los clientes bajo los principios de RSC (CLIENTE); gestión de las relaciones con los empleados bajo parámetros de RSC (RRHH); gestión de las relaciones con la comunidad bajo principios de RSC (COMUNID); gestión de las relaciones con otros *stakeholders* bajo principios de RSC (OTROS); gestión medioambiental bajo parámetros de RSC (GMED); existencia de una memoria de RSC o de sostenibilidad (INFOR); elaboración de esa memoria de acuerdo con los criterios del modelo GRI (GRI); realización de auditorías externas e independientes y publicación de los informes de estas auditorías, con las cuentas anuales correspondientes (AUDITOR). Todas las variables analizadas (15 en total) presentan un carácter dicotómico: el valor 0 indica que en la página web corporativa no existe información sobre esa cuestión, y el valor 1 señala que la página web proporciona información sobre esa variable de forma clara e explícita.

TABLA 1
Descripción de la muestra de empresas innovadoras

Sector	Ventas (miles de euros)	Número de empleados
Alimentación (25,8%)		
Químico y plástico (33,7%)	10.000 – 30.049 (10,1%)	50 - 100 (7,3%)
Acero y metal (19,2%)	30.050 – 60.101 (36,5%)	101 - 500 (60,5%)
Maquinaria y equipamiento mecánico (2,8%)	60.102 – 90.152 (18%)	501 – 1.000 (20,3%)
Equipo de transporte (4,5%)	Más de 90.152 (35,4%)	Más de 1.000 (11,9%)
Equipo eléctrico, electrónico y óptico (14%)		

En tercer lugar se recurrió a la base de datos SABI para obtener los datos de los beneficios antes de impuestos de las empresas de la muestra. Esta variable se utilizó como variable de control con vistas a garantizar que la existencia de eventuales diferencias significativas no se debía al tamaño de las empresas, ya que el desarrollo de estrategias de RSC ha estado asociada normalmente con la disponibilidad de determinado nivel de recursos y beneficios a corto plazo (Lantos, 2001).

La combinación de esas tres fuentes de información dio lugar a una muestra final de 106 empresas innovadoras. Aquellas empresas cuya página web no estaba operativa o estaba en construcción y aquellas otras no incluidas en la base de datos SABI fueron eliminadas de la muestra inicial de 178 empresas.

4.2. Especificación del modelo econométrico

Se estimaron 15 modelos probit utilizando en programa STATA 10 (un modelo por cada una de las 15 manifestaciones de RSC analizadas). En cada caso, la variable dicotómica actuaba como variable dependiente, mientras que la satisfacción (SAT) y el conflicto (CONFL) eran las variables independientes. Se incluyeron tres variables de control. La primera se refiere a los resultados antes de impuestos (RESULT), lo que permite controlar el efecto del tamaño de la empresa. También se consideró la percepción de los directores de I+D sobre el apoyo prestado por la alta dirección a la innovación en términos de recursos, ayuda e implicación en el proceso (APOYO), y su percepción sobre la disposición a asumir riesgos por parte de la alta dirección (RIESGO). Estas variables suelen utilizarse para medir el grado de compromiso de la alta dirección con la innovación y, puesto que los estudios previos indican su notable influencia en el resultado del proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos (Cooper y Kleinschmidt, 1987, 1995; Gupta y Wilemon, 1990; Rogers et al, 2005; Swink, 2000), así como su capacidad para fomentar la coordinación entre los departamentos (Sivadas y Dwyer, 2000; Swink, 2000), podrían ser ellas las que explicaran en parte los potenciales efectos significativos en la implantación de las certificaciones. Con la estimación de los modelos para todas las variables, y no sólo para las cuatro variables referidas a la existencia de sistemas de certificación, se trata de comprobar con más precisión si el efecto de la satisfacción y el conflicto entre los departamentos se centra sólo en el ámbito de las certificaciones. A priori no se esperan efectos significativos, ni positivos ni negativos, en las 11 manifestaciones de RSC restantes.

Dado que las dos variables independientes del modelo y dos de las variables de control se habían medido a través de escalas, se utilizó previamente un análisis factorial confirmatorio usando el paquete estadístico EQS para evaluar la fiabilidad y validez de las mismas (Tabla 2). La fiabilidad se midió a través del alpha de Cronbach y del coeficiente de fiabilidad compuesta. Ambos indicadores superaron el valor recomendado de 0,7 en los cuatro constructos. Para valorar la existencia de validez convergente se confirmó que los parámetros lambda eran significativos y mayores que 0,5. También se calcularon los coeficientes AVE y se comprobó que superaban el valor 0,5. Para determinar la existencia de validez discriminante, se procedió a comparar el AVE de cada constructo con la varianza compartida entre cada dos constructos, de manera que el primero superaba siempre a la segunda.

TABLA 2
Unidimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas del modelo

Factor	Item	Cargas (valor t)	Fiabilidad	AVE
SATISFACCIÓN (SAT)	SAT1	0,85 (20,39)	0,866 (0,859)	0,684
	SAT2	0,88 (19,71)		
	SAT3	0,75 (13,26)		
CONFLICTO (CONFL)	CONFL1	0,72 (13,62)	0,793 (0,779)	0,568
	CONFL3	0,92 (16,11)		
	CONFL4	0,59 (11,21)		
APOYO (APOYO)	APOYO1	0,74 (16,67)	0,834 (0,830)	0,503
	APOYO2	0,81 (17,75)		
	APOYO3	0,67 (12,60)		
	APOYO4	0,59 (10,93)		
	APOYO5	0,72 (13,41)		
DISPOSICIÓN A ASUMIR RIEGOS (RIESGO)	RIESGO1	0,76 (18,83)	0,828 (0,813)	0,555
	RIESGO2	0,51 (9,96)		
	RIESGO3	0,87 (18,11)		
	RIESGO4	0,78 (16,32)		

Nota: La columna de “Fiabilidad” incluye el coeficiente de fiabilidad compuesta y, entre paréntesis, el alpha de Cronbach.

Para incorporar las variables satisfacción, conflicto, apoyo y disposición a asumir riesgos a los modelos probit se llevó a cabo un análisis factorial con cada una de ellas y se utilizaron las cargas factoriales correspondientes como variables independientes. A pesar de que la satisfacción y el nivel de conflicto son variables entre las que suele existir una relación inversa (en este caso la correlación es de -0,25) se decidió incluir ambas en los modelos puesto que no reflejan exactamente la misma realidad (se ha comprobado la validez discriminante) y no son constructos totalmente intercambiables. Puede existir satisfacción a pesar de que hayan aparecido conflictos (si éstos, por ejemplo, se han podido solucionar) o es posible también que no exista conflicto y no exista, sin embargo, satisfacción. La satisfacción engloba numerosos aspectos, tanto económicos como no económicos, y el conflicto es tan sólo uno de los factores que puede condicionarla. En los modelos se siguió el procedimiento de incluir primero la satisfacción y las variables de control y en un segundo paso el conflicto.

5. Resultados

La Tabla 3 resume los resultados obtenidos de la estimación de los 15 modelos (se incluyen los modelos una vez incorporadas las dos variables independientes). En las columnas aparecen las 15 manifestaciones de RSC analizadas y en filas se presentan las variables independientes y las variables de control. Cada una de las celdas recoge el coeficiente estimado y el valor z.

TABLA 3
Resultados de la estimación de los modelos probit para las distintas manifestaciones de RSC (I)

	Cultura corporativa de acuerdo con los principios de RSC		Existencia de director, área, departamento de RSC	Gestión de las relaciones con los distintos grupos de interés o <i>stakeholders</i>			
	MISSION	BUENGOB		CLIENTE	RRHH	COMUNID	OTROS
SAT	-0.068 -0.38	0.101 0.49	0.112 0.59	0.192 0.72	-0.104 -0.51	0.205 0.97	0.305 1.15
CONFL	-0.156 -0.97	-0.372 -1.76*	0.043 0.25	0.099 0.44	-0.175 -0.89	0.077 -0.41	-0.296 -1.14
APOYO	0.427	0.264	0.184	-0.058	-0.047	0.351	0.224

	2.03**	<i>1.07</i>	<i>0.83</i>	<i>-0.18</i>	<i>-0.20</i>	1.65*	<i>0.71</i>
RIESGO	-0.151 <i>-0.75</i>	0.154 <i>0.64</i>	-0.019 <i>-0.09</i>	0.248 <i>0.77</i>	0.320 <i>1.30</i>	-0.124 <i>-0.54</i>	0.018 <i>0.06</i>
RESULT	3.91e-10 <i>0.78</i>	1.11e-09 <i>1.03</i>	9.38e-10 <i>1.01</i>	-1.39e-09 <i>-0.38</i>	1.76e-09 <i>0.81</i>	1.71e-09 <i>0.92</i>	1.23e-09 <i>1.42</i>
Constante	-0.187 <i>-1.31</i>	-0.786 <i>-4.64***</i>	-0.535 <i>-3.66***</i>	-1.461 <i>-6.69***</i>	-0.811 <i>-5.07***</i>	-0.851 <i>-5.05***</i>	-1.357 <i>-6.11***</i>

Nota: * ($p \leq 0,10$); ** ($p \leq 0,05$); *** ($p \leq 0,01$)

TABLA 3 (continuación)

Resultados de la estimación de los modelos probit para las distintas manifestaciones de RSC (II)

	Gestión medio-ambiental	Comunicación y transparencia			Sistemas de certificación y acreditación			
	GMED	INFOR	GRI	AUDITOR	SGCAL	SGMED	SGRESP	ÍNDICES
SAT	-0.024 <i>-0.13</i>	0.187 <i>0.85</i>	0.223 <i>0.61</i>	0.201 <i>0.45</i>	0.3499 1.84*	0.312 1.76*	-0.036 <i>-0.10</i>	0.799 1.72*
CONFL	-0.027 <i>-0.17</i>	0.014 <i>0.07</i>	-0.664 <i>-1.44</i>	0.111 <i>0.31</i>	-0.358 -1.92**	-0.237 <i>-1.33</i>	-0.271 <i>-0.68</i>	0.211 <i>0.80</i>
APOYO	0.345 1.78*	0.097 <i>0.39</i>	-0.121 <i>-0.35</i>	-0.413 <i>-0.97</i>	-0.240 <i>-1.17</i>	-0.147 <i>-0.70</i>	-0.183 <i>-0.47</i>	-0.302 <i>-0.79</i>
RIESGO	0.040 <i>0.19</i>	-0.060 <i>-0.24</i>	-0.205 <i>-0.52</i>	0.398 <i>0.73</i>	-0.022 <i>-0.11</i>	-0.173 <i>-0.82</i>	-0.011 <i>-0.03</i>	0.358 <i>0.81</i>
RESULT	5.11e-10 <i>0.59</i>	9.52e-10 <i>1.21</i>	1.24e-09 <i>1.58</i>	2.63e-09 <i>1.37</i>	4.19e-09 <i>1.04</i>	-5.33e-10 <i>-0.43</i>	-3.29e-10 <i>-0.15</i>	3.18e-09 <i>0.92</i>
Constante	-0.185 <i>-1.32</i>	-0.999 <i>-5.96***</i>	-1.926 <i>-5.2***</i>	-2.110 <i>-5.73***</i>	-0.258 <i>-1.77*</i>	-0.546 <i>-3.68***</i>	-1.879 <i>-6.40***</i>	-1.987 <i>-5.03***</i>

Nota: * ($p \leq 0,10$); ** ($p \leq 0,05$); *** ($p \leq 0,01$)

El análisis de los datos proporciona cierto apoyo a las hipótesis de partida. Se puede observar que la probabilidad de que la empresa disponga de certificaciones de calidad del tipo EFQM o similares (SGCAL) se incrementa significativamente ($p < 0,10$) al aumentar el grado de satisfacción. Igualmente, la probabilidad de poseer una certificación de este tipo se incrementa a medida que el nivel de conflicto percibido disminuye ($p < 0,05$). Por lo que respecta a la variable satisfacción, el efecto positivo ($p < 0,10$) se repite para el caso de la posesión de certificaciones de sistemas de gestión medioambiental (SGMED) y para la pertenencia a índices o iniciativas de sostenibilidad o RSC (ÍNDICES). Se puede mencionar también que en el caso de los sistemas de gestión medioambiental, la influencia negativa del conflicto se encuentra cerca de los límites estadísticos de significación. No se han encontrado, sin embargo, efectos significativos cuando se trata de certificaciones de sistemas de gestión responsable SGE21, SA8000 o AA1000. Esta clase de certificaciones aseguran que la empresa desarrolla e implementa una cultura organizativa socialmente responsable con el entorno y con sus públicos objetivo. Es, por tanto, un área de actuación muy específica y aún insuficientemente desarrollada en la empresa española, que no presenta el alcance de los modelos de gestión integral de la calidad o las iniciativas globales de responsabilidad empresarial (que se extienden a todos los procesos de la empresa) y que en consecuencia podría no ser percibida como problemática por parte del departamento de I+D.

De las restantes variables dependientes, la única para la que se observa un efecto significativo ($p < 0,10$) es la relacionada con la existencia de prácticas de buen gobierno corporativo (BUENGOB), que se ve influida negativamente por el nivel de conflicto. La inexistencia de conflictos entre los departamentos puede facilitar el desarrollo y aplicación de un código de buenas prácticas.

En cuanto a las variables de control consideradas, aparecen tres efectos significativos vinculados al apoyo que presta la alta dirección a la innovación: la gestión medioambiental (GMED); la inclusión explícita de los principios de RSC dentro de la “Misión, Visión y Valores” de la empresa (MISIÓN), y la gestión de las relaciones con la comunidad

(COMUNID). El primer resultado podría deberse a que muchas de las actividades vinculadas a la gestión medioambiental están muy relacionadas con el desarrollo de tecnologías sostenibles, tanto de producto como de proceso. El apoyo de la alta dirección a la innovación puede hacer que la estrategia de RSC preste especial atención a las actividades de innovación que pueden generar implicaciones sociales o de sostenibilidad. Por su parte, el efecto positivo que presenta el apoyo de la alta dirección a la innovación en la inclusión de valores de sostenibilidad o RSC en la “Misión, Visión y Valores” podría estar ocasionado por la combinación de dos circunstancias: (1) el hecho de que la innovación es uno de los fundamentos de una empresa responsable y sostenible (Margolis y Walsh, 2003; McWilliams et al, 2006), y (2) el hecho de que crear la cultura de una empresa es una tarea que sólo se consigue a largo plazo y con el apoyo de la alta dirección. Es más probable que los valores y principios básicos de la empresa estén vinculados a la sostenibilidad si la alta dirección de la empresa apoya la innovación (que es uno de sus condicionantes clave). El tercero de estos resultados puede estar indicando que la existencia de un mayor perfil innovador por parte del equipo directivo puede extenderse al ámbito de la innovación social. Así, es posible que esta tipología de directivo se preocupe no sólo de apoyar innovaciones de carácter técnico o administrativo sino que también se comprometa con innovaciones sociales, proporcionando a la comunidad ofertas relacionadas con actividades que promuevan la igualdad de género, los derechos humanos, la cooperación al desarrollo, la integración social, la investigación y el fomento del conocimiento, etc.

6. Conclusiones e implicaciones para la gestión

6.1 Contribuciones académicas

Esta investigación ha tratado de combinar dos campos de estudio que se han convertido en fuentes de ventaja competitiva sostenible para las empresas y de desarrollo económico y social para los países: la RSC y la innovación. Si bien cada uno de esos ámbitos ha generado por separado un cuerpo muy amplio de conocimiento, la combinación de ambos todavía supone un área por explorar. Concretamente, en el ámbito de la RSC nos hemos centrado en una de las manifestaciones del comportamiento socialmente responsable de las empresas, la adhesión a sistemas de aseguramiento de la calidad con sus correspondientes certificaciones o acreditaciones, mientras que en el campo de la innovación hemos analizado la efectividad o resultado de las relaciones que mantienen los departamentos de Marketing y de I+D en términos de satisfacción y conflicto. El objetivo básico del trabajo era analizar el efecto que los niveles de satisfacción y conflicto pueden ocasionar en la probabilidad de disponer de esas certificaciones de calidad, en tanto en cuanto la literatura ha puesto de manifiesto el efecto positivo que estos modelos pueden generar para el departamento de Marketing, así como, por el contrario, la existencia de posibles efectos indeseados sobre la innovación.

Desde el punto de vista académico, el estudio proporciona dos contribuciones. La primera se refiere a los resultados de los 15 modelos probit estimados, que evidencian que el buen clima entre el personal de I+D y Marketing es un factor organizativo que facilita la implantación de los sistemas de certificación y acreditación de la calidad. Dada la posible actitud negativa del personal de I+D ante estas certificaciones como consecuencia de su capacidad para dificultar el entorno que estimula la generación de innovaciones radicales, caracterizado por la ruptura de las rutinas, hábitos o esquemas mentales y por un alto grado de incertidumbre (Nonaka, 1994), nuestros resultados destacan que una buena relación con el departamento de Marketing incrementa la probabilidad de que la empresa disponga de estas certificaciones. Si las relaciones son buenas, Marketing puede ayudar a aliviar esas actitudes negativas y mitigar los miedos del personal de I+D.

La segunda contribución del estudio es metodológica. El proceso de recopilación de los datos a través de fuentes de información distintas y la existencia de un periodo de tiempo entre la realización de la encuesta y la revisión de las páginas web, sirve para aliviar los sesgos generados por el procedimiento de medida (Podsakoff et al, 2003). La existencia de ese periodo de tiempo entre la recogida de una y otra información posibilita además la realización de atribuciones causales entre las variables.

6.2 Implicaciones para la gestión

La recomendación básica que se deriva de los resultados de la investigación es la conveniencia de dedicar recursos desde la dirección de la empresa a favorecer la existencia de un entorno adecuado para mejorar las relaciones entre I+D y Marketing. Un buen clima entre estos departamentos no sólo es capaz de mejorar los resultados obtenidos del diseño y desarrollo de nuevos productos, sino que también tiene efectos beneficios a la hora de implantar los sistemas de aseguramiento de la calidad. Hasta donde nosotros conocemos, este estudio es el primero que analiza esta posible influencia.

De este modo, la alta dirección de la organización debería preocuparse por evaluar el nivel de satisfacción y de conflicto que resulta de las relaciones que mantienen Marketing e I+D, así como tratar de mejorar estos indicadores. Métodos conocidos para reducir el conflicto y aumentar la satisfacción incluyen mecanismos como reducir la distancia física entre los departamentos, fomentar los programas de rotación de personal entre ellos, fomentar los contactos informales, poner en práctica programas de remuneración conjuntos, o aprovechar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para incrementar la generación y diseminación de información entre los departamentos. Las tensiones inevitables que surgen de la interrelación se pueden aliviar también dedicando tiempo a delimitar los objetivos de los proyectos y las tareas que cada departamento debe desarrollar.

Igualmente, ante estos resultados otra implicación para la gestión es potenciar las estrategias de marketing interno dentro de la empresa. Puede ser importante fomentar una cultura real de satisfacción del “cliente interno”, estableciendo procedimientos formales para “escuchar la voz del cliente interno”, sus motivaciones, problemas, capacitaciones y grado de satisfacción, consiguiendo que el empleado se sienta más comprometido con las estrategias organizacionales. Es importante preocuparse por fomentar el intercambio de información, no sólo entre los departamentos sino también entre los empleados y sus supervisores, de forma que estos últimos se preocupen por conocer los problemas, necesidades y expectativas de los segundos y de comunicarse con los supervisores o directores de otros departamentos para tratar estas cuestiones. Igualmente, el diseño de puestos, los programas de formación y los sistemas de remuneración y de motivación deberían basarse en toda esa información.

7. Limitaciones y líneas para futuras investigaciones

El reducido número de empresas que forman parte de la muestra representa la principal limitación del estudio. Es probable que la disponibilidad de un mayor número de casos diera origen a más relaciones significativas entre las variables. Por tanto, una posible vía para mejorar la investigación en el futuro es ampliar la base de datos incluyendo no sólo a empresas innovadoras sino también a otras categorías de compañías. Otras posibilidades incluyen el análisis de otras variables que definen el clima entre los departamentos (confianza, compromiso, cooperación, etc.), la inclusión de posibles variables moderadoras, o el análisis de otras vías de influencia entre la innovación y la RSC.

Referencias bibliográficas

- ABDUL-MUHMİN, A. G. (2005): “Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets”, *Journal of Business Research*, vol. 58, pgs. 619-628.
- ADAMS, M. y HARDWICK, P. (1998): “An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence”, *Journal of Management Studies*, vol. 35, pgs. 641-654.
- ÁLVAREZ, L. I. y PEDREIRA, J. (2007): *La responsabilidad social de la mediana y gran empresa asturiana*. Septem Ediciones, Oviedo.
- BENNET, R. C. y COOPER, R. C. (1981): “The Misuse of Marketing: An American Tragedy”, *Business Horizons*, vol. 25, pgs. 51-61.
- BIGNÉ, E., CHUMPITAZ, R., ANDREU, L. y SWAEN, V. (2005): “Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural”, *Universia Business Review*, nº 5, pgs. 14-27.
- BRAMMER, S. J. y PAVELIN, S. (2006): “Corporate reputation and social performance: The importance of fit”, *Journal of Management Studies*, vol. 43, nº 3, pgs. 435-455.

- CARROLL, A. B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, July-August, pgs. 39-48.
- CARROLL, A. B. (2008): "A history of corporate social responsibility: Concepts and practices". In A. Crane, et al. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pgs. 19-46). Oxford: Oxford University Press.
- CHEN, S. y BOUVAIN, P. (2009): "Is corporate responsibility converging? A comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia, and Germany", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pgs. 299-317. DOI 10.1007/s10551-008-9794-0
- COOPER, R. G. y KLEINSCHMIDT, E. J. (1987): "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 16, n° 3, pgs. 215-223.
- CHRISTENSEN, C.M. (1997): *The innovator's dilemma*. New York: Harper.
- CHRISTENSEN, C.M. y BOWER, J. L. (1996): "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 3, pgs. 197-218.
- CROSBY, P. B. (1979): *Quality is free: The art of making quality certain*. New American Library, New York.
- DEMING, W. E. (1986): *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Engineering. Cambridge University Press.
- DICK, G. P. M. (2000): "ISO 9000 certification benefits, reality or myth", *The TQM Magazine*, vol. 12, n° 6, pgs. 365-371.
- DYER, B. y SONG, X. M. (1998): "Innovation strategy and sanctioned conflict: A new edge in innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, pgs. 505-519.
- EASTON, G. S. y JARRELL, S. L. (1998): "The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation", *Journal of Business*, vol. 71, n° 2, pgs. 253-307.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E. y VÁZQUEZ, C. (2001): "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey", *The TQM Magazine*, vol. 13, n° 3, pgs. 192-200.
- EUROPEAN COMMISSION (2001): *Green Paper on corporate social responsibility*. <http://europa.eu>
- FERNÁNDEZ, J. L. y LUNA, L. (2007): "The creation of value through corporate reputation", *Journal of Business Ethics*, vol. 76, pgs. 335-346.
- FISHER, R. J., MALTZ, E. y JAWORSKI, B. J. (1997): "Enhancing communication between marketing and engineering: The moderating role of relative functional identification", *Journal of Marketing*, vol. 61, pgs. 54-70.
- FOMBRUN, C. y SHANLEY, M. (1990): "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pgs. 233-258.
- GARCÍA, N., SANZO, M. J. y TRESPALACIOS, J. A. (2007a): "Interfunctional climate and a new product performance. Dependence as a moderator", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 22, n° 7, pgs. 459-473.
- GARCÍA, N., SANZO, M. J. y TRESPALACIOS, J. A. (2007b): "Interfunctional trust as a determining factor of a new product performance", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 5/6, pgs. 678-702.
- GARCÍA, N., SANZO, M. J. y TRESPALACIOS, J. A. (2008a): "Can a good organizational climate compensate for a lack of top management commitment to new product development?", *Journal of Business Research*, vol. 61-62, pgs. 118-131.
- GARCÍA, N., SANZO, M. J. y TRESPALACIOS, J. A. (2008b): "New product internal performance and market performance: Evidence from Spanish firms regarding the role of trust, interfunctional integration, and innovation type", *Technovation*, vol. 28, pgs. 713-725.
- GRIFFIN, A. y HAUSER, J. R. (1996): "Integration R&D and Marketing: A review and analysis of the literature", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, pgs. 191-215.
- GUPTA, A. K. y WILEMON, D. (1990): "Improving R&D/marketing relations: R&D's perspective", *R&D Management*, vol. 20, n° 4, pgs. 270-290.
- HENDRICKS, K. B. y SINGHAL, V. R. (2001): "The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs", *Management Science*, vol. 47, n° 3, pgs. 359-68.
- JURAN, J. (1986), "The quality trilogy", *Quality Progress*, n° 9, pgs. 19-24.
- KAHN, K. B. (1996): "Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, pgs. 137-151.
- KEAVENEY, S. (2008): "The blame game: An attribution theory approach to marketer-engineer conflict in high-technology companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, pgs. 653-663.
- LAI, K-H. y WEERAKOON, T. S. (1998): "Total quality management and marketing: Complementary business philosophies", *International Journal of Management*, vol. 15, n° 4, pgs. 414-420.
- LAM, P., CHIN, S. y PUN, F. (2007): "Managing conflict in collaborative new product development: A supplier perspective", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, n° 9, pgs. 891-907.

- LARSON, P. D. y SINHA, A. (1995), "The TQM impact: A study of quality managers' perceptions". *Quality Management Journal*, spring, pgs. 53-65.
- LEMARK, D. J. y REED, R. (1997). "Commitment to total quality management: is there a relationship with firm performance?", *Journal of Quality Management*, vol. 2, nº 1, pgs. 67-87.
- Longbottom, D.; Mayer, R. y Casey, J. (2000): "Marketing, total quality management and benchmarking: Exploring the divide", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 8, nº 4, pgs. 327-340.
- LONGINOS, J. y RUBIO, A. (2008): "La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, nº 3, pgs. 27-42.
- MAIGNAN, I. y FERRELL, O. C. (2004): "Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, nº 1, pgs. 3-19.
- MALLIN, C. A. (2010): *Corporate social responsibility: A case study approach*. Edward Elgar Publishing
- MALTZ, E. y KOHLI, A. (2000): "Reducing marketing's conflict with other functions: The differential effects of integrating mechanisms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 4, pgs. 479-492.
- MARGOLIS, J. y WALSH, J. P. (2003): "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pgs. 268-305.
- MASSEY, G. y KYRYAZIS, E. (2007): "Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development projects", *European Journal of Marketing*, vol. 41, nº 9/10, pgs. 1146-1172.
- McDONOUGH III, E. F. (2000): "Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, pgs. 221-235.
- McWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2000): "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pgs. 603-609.
- MENON, A., JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1997): "Product quality: Impact of interdepartmental interactions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 3, pgs. 187-200.
- MOHR-JACKSON, I. (1998): "Conceptualising total quality orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 1/2, pgs. 13-22.
- MORGAN, N. A. (1992): "The marketing quality management interface", en Kimst, P. y Lemmink, J. (Ed.), *Quality Management in Services*, Assen/Maastricht, pgs.15-28.
- MORGAN, N. A. y PIERCY, N. F. (1992): "Market-led quality", *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, pgs. 111-118.
- MORIMOTO, R., ASH, J. y HOPE, C. (2005): "Corporate social responsibility audit: From theory to practice", *Journal of Business Ethics*, vol. 62, nº 4, pgs. 315-325.
- MORRIS, D. S., BARNES, B. R. y LYNCH, J. E. (1999): "Relationship marketing needs total quality management", *Total Quality Management*, vol. 10, nº 4/5, pgs. 659-666.
- NEVILLE, B. A., BELL, S. J. y MENG, B. (2005): "Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship", *European Journal of Marketing*, vol. 39, nº 9/10, pgs. 1184-1198.
- NIETO, M. y FERNÁNDEZ, R. (2004): "Responsabilidad social corporativa. La última innovación en management", *Universia Business Review*, nº 1, pgs. 28-49.
- OLIVER, R.L. (1993), "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, nº 3, pgs. 418-430.
- OLSON, E. M., WALKER, O. C., Jr., RUEKERT, R. W. y BONNER, J. M. (2001): Patterns of cooperation during new product development among Marketing, Operations and R&D: implications for project performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, pgs. 258-271.
- O'NEAL, C. R. y LAFIEF, W. C. (1992): "Marketing's lead role in total quality". *Industrial Marketing Management*, vol. 21, pgs. 133-143.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L. y RYNES, S. L. (2003): "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, vol. 24, nº 3, pgs. 403-441.
- OAKLAND, J. S. (2000): *Total Quality Management-Text with Cases*. 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, London.
- PAVELIN, S. y PORTER, L. A. (2008): "The Corporate social performance content of innovation in the U.K.", *Journal of Business Ethics*, vol. 80, pgs. 711-725.
- PERRINI, F., POGUTZ, S. y TENCATI, A. (2006): *Developing corporate social responsibility. A European perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- PINTO, M. B. y PINTO, J. K. (1990): "Project team communication and cross-functional cooperation in new program development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 7, pgs. 200-212.
- PODSAKOFF, P. M., MacKENZIE, S. B., LEE, J.-Y. y PODSAKOFF, N. P. (2003): "Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nº (5), pgs. 879-903.

- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2002): "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, vol. 80, nº 12, pgs. 56-68.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2006): "Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, nº 12, pgs. 78-92.
- PRAJOGO, D. I. y SOHAL, A. S. (2001). "TQM and Innovation: A Literature Review and Research Framework", *Technovation*, vol. 21, nº 8, pgs. 539-558.
- PRAJOGO, D. I. y SOHAL, A. S. (2004): "The Multidimensionality of TQM Practices in Determining Quality and Innovation Performance — An Empirical Examination", *Technovation*, Vol. 24, nº 6, pgs. 443-453.
- PRAJOGO, D. I. y SOHAL, A. S. (2006): "The integration of TQM and Technology/R&D management in determining quality and innovation performance", *Omega*, Vol. 34, nº 3, pgs. 296-312.
- RAFIQ, M. y SAXON, T. (2000): "R&D and Marketing integration in NPD in the pharmaceutical industry", *European Journal of Innovation Management*, vol. 3, nº 4, pgs. 222-231.
- RAHMAN, S-U. y BULLOCK, P. (2005): "Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: An empirical investigation", *Omega*, vol. 33, nº 1, pgs. 73-83.
- ROGERS, H., GHOURI, P. y PAWAR, K. (2005): "Measuring international NPD projects: An evaluation process", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 20, nº 2, pgs. 79-87.
- RUSSO, M. V. y FOUTS, P. A. (1997): "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 3, pgs. 534-559.
- SANTOS, M. L. y ÁLVAREZ, L. I. (2007): "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence", *Technovation*, vol. 27, pgs. 514-532.
- SANTOS, M. L. y ÁLVAREZ, L. I. (2008): "Efectos de la Gestión de Calidad Total en la transformación en la Innovación Tecnológica y Administrativa", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, vol. 37, pgs. 33-64.
- SANTOS, M. L. y ESCANCIANO, C. (2002): "Benefits of the ISO 9000:1994 system. Some considerations to reinforce competitive advantage", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, nº 3, pgs. 321-344.
- SHAW, V.; SHAW, C. y ENKE, M. (2003): "Conflict between engineers and marketers: The experience of German engineers", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, pgs. 489-499.
- SHAW, C.; SHAW, V. y ENKE, M. (2004): "Relationship between engineers and marketers within new product development: An Anglo-German comparison", *European Journal of Marketing*, vol. 38, nº 5, pgs. 694-719.
- SCHRECK, P. (2009): *The business case for corporate social responsibility: Understanding and measuring economic impacts of corporate social performance*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- SCHWARTZ, M. S. y CARROLL, A. B. (2003): "Corporate social responsibility: A three-domain approach", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, nº 4, pgs. 503-530.
- SEN, S. y BHATTACHARYA, C. (2001): "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, nº 2, pgs. 225-243.
- SILA, I. y EBRAHIMPOUR, M. (2002): "An investigation of the Total Quality Management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, nº 7, pgs. 902-970.
- SITTIMALAKORN, W. y HART, S. (2004): "Market orientation versus quality orientation: Sources of superior business performance", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12, nº 4, pgs. 243-253.
- SIVADAS, E. y DWYER, F. R. (2000): "An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes", *Journal of Marketing*, vol. 64, pgs. 31-49.
- SONG, X. M., MONTOYA-WEISS, M. M. y SCHMIDT, J. B. (1997): "Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: A comparison of R&D, manufacturing and marketing perspectives", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, pgs. 35-47.
- SONG, X. M. y PARRY, M. E. (1997): "A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States", *Journal of Marketing*, vol. 61, pgs. 1-18.
- SONG, X. M., XIE, J. y DYER, B. (2000): "Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors", *Journal of Marketing*, vol. 64, pgs. 50-66.
- SWINK, M. (2000): "Technological innovativeness as a moderator of new product design integration and top management support", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, pgs. 208-220.
- TAYLOR, W. A. y WRIGHT, G. H. (2003): "A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure", *Omega*, Vol. 31, pgs. 97-111.
- TERZIOVSKI, M. y SAMSON, D. (1999): "The link between total quality management practice and organizational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 1, nº 3, pgs. 226-237.

TESSAROLO, P. (2007): "Is integration enough for fast product development? An empirical investigation of the contextual effects of product vision", Journal of Product Innovation Management, vol. 24, pgs. 69-82

VISSER, W., MATTEN, D., POHL, M. y Nick TOLHURST (2007): The A to Z of corporate social responsibility, Wiley, New York.

WHITEHOUSE, L. (2006): "Corporate social responsibility: Views from frontline", Journal of Business Ethics, vol. 63, pgs. 279-296.

WADDOCK, S. A. y GRAVES, S. B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link", Strategic Management Journal, vol. 18, pgs. 303-319.

WINDSOR, D. (2006): "Corporate social responsibility: Three key approaches", Journal of Management Studies, vol. 43, 1, pgs. 93-114.

ANEXO. EXCALAS DE MEDIDA

SATISFACCIÓN

SAT1= Nos sentimos satisfechos de nuestra relación de trabajo con el Departamento de Marketing

SAT2= Disfrutamos trabajando con los miembros del Departamento de Marketing

SAT3= Incluso si no tuviera que hacerlo, estaría encantado de trabajar de nuevo con el Departamento de Marketing

SAT4= *Es un buen departamento para trabajar con él**

CONFLICTO

CONFL1= Cuando los empleados de Marketing e I+D trabajan juntos, crecen frecuentemente las tensiones entre ellos

CONFL2= *Los objetivos perseguidos por nuestro Departamento son incompatibles con los del Departamento de Marketing*

CONFL3= Existen conflictos con relación a la forma de desempeñar las tareas

CONFL4= Los empleados discrepan sobre cuál es la mejor manera de conseguir los objetivos del nuevo producto

APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN A LA INNOVACIÓN

APOYO1= La alta dirección define explícitamente los objetivos de cada proyecto

APOYO2= La alta dirección se implica a lo largo de todo el proceso de desarrollo

APOYO3= La alta dirección proporciona los recursos necesarios para los proyectos de diseño y desarrollo e nuevos productos.

APOYO4= La alta dirección valora positivamente las ideas y sugerencias de los empleados

APOYO5= La alta dirección fomenta de manera formal el trabajo en equipo entre los dos departamentos

APOYO6= *La alta dirección fomenta de una manera informal los contactos entre el personal de ambos departamentos**

DISPOSICIÓN A ASUMIR RIESGOS POR PARTE DE LA ALTA DIRECCIÓN

RIESGO1= La alta dirección promueve el desarrollo de estrategias innovadoras, aún conociendo que es probable que algo pueda ir mal

RIESGO2= La alta dirección acepta los fallos ocasionales y considera que es algo natural en los negocios

RIESGO3= La alta dirección promueve la innovación y el cambio

RIESGO4= La alta dirección promueve la creatividad y la asunción de riesgos entre los empleados

RIESGO5= *La alta dirección le gusta "jugar con riesgo"**

**Este ítem fue eliminado como consecuencia del proceso de depuración de las escalas.*