

***ESTRATEGIAS, ESTILOS DE DIRECCIÓN, COMPROMISO DE  
LOS TRABAJADORES, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
DESEMPEÑO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
DE ECONOMÍA SOCIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA***

POR

Federico MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE<sup>1</sup>,

José Andrés LÓPEZ YEPES<sup>2</sup> y

J. Longinos MARÍN RIVES<sup>3</sup>

**RESUMEN**

En la Región de Murcia se localizan cerca de tres mil quinientas empresas de Economía Social (ES), en su mayor parte Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs). El objetivo de este trabajo es conocer el nivel de profesionalización y eficacia de las mismas. El análisis de los datos generados con una encuesta realizada a un centenar de gerentes de empresas de la Región, permite describir aspectos relevantes de su funcionamiento interno y externo, como son: estilos de liderazgo, nivel de compromiso de los trabajadores, capacidades empresariales, estrategias competitivas, niveles de responsabilidad social o resultados de cada empresa. La realización de una clasificación de las empresas encuestadas atendiendo a sus resultados en los últimos años de crisis económica y mejoras en el desempeño de distintos aspectos organizacionales, permite plantear una tipología empresarial, comprobándose la relación que existe entre sus logros empresariales y los estilos de liderazgo, el nivel de

---

<sup>1</sup> Dpto. de Economía Aplicada. Facultad de Economía y Empresa. Director Adjunto de la Cátedra de Economía Social-CAM. Universidad de Murcia. [femartin@um.es](mailto:femartin@um.es)

<sup>2</sup> Dpto. de Organización de Empresa y Finanzas. Facultad de Economía y Empresa. Miembro de la Cátedra de Economía Social-CAM. Universidad de Murcia. [jalopez@um.es](mailto:jalopez@um.es)

<sup>3</sup> Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía y Empresa. Miembro de la Cátedra de Economía Social-CAM. Universidad de Murcia. [longinos@um.es](mailto:longinos@um.es)

compromiso de los trabajadores o el seguimiento de determinadas estrategias empresariales más innovadoras.

**Palabras clave:** *Economía Social, estrategias, liderazgo, responsabilidad social, desempeño, Región de Murcia.*

**Claves Econlit:** D220, L100, L190, P130.

**STRATEGIES, STYLES OF LEADERSHIP, COMMITMENT OF WORKERS,  
SOCIAL RESPONSIBILITY AND PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES OF SOCIAL ECONOMY IN THE REGION OF MURCIA**

**ABSTRACT**

In the Region of Murcia are located about three thousand five hundred companies of Social Economy (U.S.), mostly small and medium enterprises (SMEs). The aim of this study was to determine their level of professionalism and efficiency in the regional context. The analysis of the data generated by a survey of a hundred company's managers in the region, allows us to describe relevant aspects of their internal and external operations, including: leadership styles, level of worker commitment, entrepreneurial skills, competitive strategies, levels of social responsibility or results of each company. The classification of the surveyed companies meeting their results in recent years marked by the economic crisis and the improvement in the performance of various organizational aspects, allows us to propose an entrepreneurial typology and to check the relationship between business accomplishments and leadership styles, the level of commitment of workers or monitoring of certain innovative business strategies.

**Keywords:** *Social Economy, strategies, leadership, social responsibility, performance, Region of Murcia.*

**1. INTRODUCCIÓN**

En la Región de Murcia se ubican aproximadamente tres mil quinientas empresas de Economía Social (ES) que facturaron alrededor de tres mil quinientos millones de euros en 2009, lo que representa más del 6% de lo facturado por este tipo de empresas a nivel nacional. Estas cifras se sitúan por encima de lo que correspondería a la Región de Murcia si se atiende

al peso que su actividad económica total tiene con respecto al conjunto de España, que se sitúa en torno el 3%, tanto del número de empresas como del valor añadido bruto, cifras que dan una idea del arraigo e importancia de la Economía Social en la Región. La mayor parte de las mismas, salvando Sociedades Cooperativas agrarias y Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) o contados ejemplos del ámbito de la prestación de servicios (distribución de medicamentos, cooperativas de crédito con presencia en la Comunidad Autónoma, etc) responden al perfil de pequeña y mediana empresa (PYME), entre las que destacan las microempresas con menos de diez empleados.

En el Cuadro 1 se muestra la importancia de la ES tanto en el ámbito geográfico nacional como regional. La Región de Murcia representa aproximadamente el seis por ciento del total nacional, ya sea atendiendo al valor de su producción, al Valor Añadido Bruto o al número de entidades. Mención especial merecen las Sociedades Cooperativas agrarias de producción y comercialización, que en el año 2010 alcanzaban una cifra de 136 entidades en situación de alta en la seguridad social (10,39% del empleo nacional en empresas del sector) y las Cooperativas de Trabajo Asociado, un total de 610 entidades en la Región, que daban empleo a 5.112 personas (MESS, 2011). Es de destacar la posición que la Región de Murcia está ocupando en los últimos años en la creación de nuevas entidades de Economía Social, fundamentalmente Cooperativas de Trabajo Asociado, siendo elementos importantes de ese impulso el apoyo recibido desde la administración con su “I Plan de fomento de la Economía Social 2009-2011” (CARM, 2009; Fajardo, 2012), y la labor de difusión y apoyo realizada desde las entidades representativas del sector: AMUSAL, FECOAM, FECAMUR, UCOMUR o UCOERM (Martínez-Carrasco, 2011).

**Cuadro 1.** Las empresas de ES en España y en la Región de Murcia (2009)

España		Economía Social	Cooperativas	Total Laborales	SAL	SLL
Nº sociedades		51.428	25.414	26.014	3.210	22.804
Producción*		54.019.442	43.480.743	10.538.700	3.939.587	6.599.113
VAB*		9.685.496	6.018.475	3.667.022	1.412.704	2.254.317
Región de Murcia		Economía Social	Cooperativas	Total Laborales	SAL	SLL
Nº sociedades		3.441	1.876	1.565	131	1.434
Producción*		3.433.617	2.728.036	705.581	213.425	492.156
VAB*		571.388	361.891	209.497	63.820	145.677
RM/España (%)		Economía Social	Cooperativas	Total Laborales	SAL	SLL
Nº sociedades		6,69	7,38	6,02	4,08	6,29

---

Producción*	6,36	6,27	6,70	5,42	7,46
VAB*	5,90	6,01	5,71	4,52	6,46

---

*Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MESS, 2011). No incluye las que tributan exclusivamente en Navarra y País Vasco. (\*Miles de euros). VAB: Valor Añadido Bruto.*

En el presente trabajo, se aborda el estudio del funcionamiento y estructura de las organizaciones de Economía Social de la Región de Murcia, contando para ello con la información procedente de una encuesta realizada a una muestra de dichas organizaciones<sup>4</sup>. El objetivo principal del estudio es describir el nivel de eficacia de las organizaciones de ES de la Región de Murcia y la incidencia que sobre el mismo tienen la estructura interna y el funcionamiento de las organizaciones. Con este trabajo, eminentemente descriptivo, se pretende ofrecer información inédita en este ámbito geográfico, acerca de la implantación en el sector de una planificación estratégica, la presencia -o no- de determinados modelos de liderazgo y los niveles percibidos de orientaciones más o menos responsables en los ámbitos económico, social y ambiental. En los siguientes epígrafes, tras describir el origen de la información primaria analizada y una breve reseña de los antecedentes metodológicos de esta aproximación, se presenta la información generada sobre el sector, realizando en su último apartado una clasificación de las empresas del sector atendiendo a su mejor o peor desempeño y al impacto que sobre sus principales ratios ha tenido la crisis económica. Finalmente se relaciona la pertenencia de cada uno de los grupos identificados con la estructura y funcionamiento de las empresas de dichos grupos.

## **2. ORIGEN DE LA INFORMACIÓN Y ANTECEDENTES**

En este trabajo se analiza la situación de las empresas del sector en el ámbito de la Región de Murcia, contando para ello con la información primaria de una encuesta realizada en 2010 desde la Cátedra de Economía Social de la Universidad de Murcia – Obra Social Caja Mediterráneo a un total de 102 empresas (cooperativas y sociedades laborales)<sup>5</sup>, con actividad en la Región de Murcia, PYMEs en su totalidad. De la cuantiosa información que se obtuvo con esta encuesta, en este trabajo se presentan los datos correspondientes a diferentes

---

<sup>4</sup> Quisiéramos manifestar nuestro agradecimiento por el apoyo recibido en la realización de esta encuesta a AMUSAL (Asociación Murciana de Sociedades Anónimas Laborales) y a UCOMUR (Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado de la Región de Murcia).

<sup>5</sup> Ese tamaño de la muestra, dada una población objetivo finita, determinaría un error en proporciones extremas e intermedias respectivamente inferiores al 6% y al 10%.

preguntas aplicadas para estudiar la existencia en las organizaciones de los aspectos que a continuación son descritos mediante una breve revisión de bibliográfica:

- a) *Estrategias Planificadas* formales, siguiendo los planteamientos ampliamente aplicados de Miles y Snow (1978) y otros (Robinson y Pearce, 1984; Tan *et al.*, 2006) identificando cuatro tipos de estrategias de empresa: *Exploradora*, *Analizadora*, *Defensora* y *Sin estrategia*. Se identifican mediante el denominado “método del párrafo” empleado por Snow y Hrebiniak (1980). Dichos autores formularon párrafos que describen cada una de las cuatro estrategias genéricas antes citadas y el encuestado ha de identificar cuál de los mismos describe mejor la estrategia seguida por su empresa. Este método se ha utilizado en numerosos trabajos (Rajagopalan, 1996; Camisón *et al.*, 2007).

Así, el estudio de la presencia de una estrategia empresarial deliberada, para lo que se pregunta si la empresa cuenta con planes anuales o bianuales, permite distinguir aquellas empresas en las que el esfuerzo de innovación y de nuevas oportunidades es continuo (*exploradoras*), que responde usualmente a estrategias de diferenciación continua. A éste le siguen otras empresas cuya estrategia general es la de defender su posición en los mercados, introduciendo mejoras en la eficiencia en su actividad tradicional, sin buscar cambios sustanciales en su estructura, productos o mercados (*defensivas*), muy ligada a estrategias de reducción de costes. Otras organizaciones, combinan las dos estrategias previas, explorando nuevas oportunidades puntuales, manteniendo una estrategia defensiva en el núcleo central de su negocio (*analizadoras*). La última de las opciones, recoge a aquellas empresas que carecen de estrategias de innovación y de mejora, estando éstas abocadas a un más probable fracaso empresarial (estrategia *reactiva*).

Las estrategias *exploradora*, *analizadora* o *defensiva* pueden llevar a la empresa a la obtención de buenos resultados, sin que a priori se pueda establecer la superioridad de una de ellas sobre las restantes (Miles y Snow, 1978; Snow y Hrebiniak, 1980). Estos autores indican también que cualquiera de los tres tipos anteriores conduce a mejores resultados que la estrategia *reactiva*, también llamada “sin estrategia”. En esta misma línea se posicionan Camisón *et al.* (2007) quienes comprueban en una muestra de empresas hoteleras españolas que los tres primeros tipos pueden conducir a resultados satisfactorios y, a su vez, que cualquiera de dichos tipos de estrategia conduce a mejores resultados que la estrategia *reactiva*.

b) Los *Estilos de Dirección* dominantes en las organizaciones. Se ha considerado para ello el estilo de liderazgo predominante en la organización. El modelo de *liderazgo de rango completo* (Bass y Avolio, 1994) identifica varios estilos de liderazgo: *transaccional*, *transformacional* y *laissez-faire*. Presenta la particularidad de que no considera que los estilos indicados sean excluyentes, sino que representan distintas dimensiones del liderazgo que el líder puede exhibir en distintos momentos. En consecuencia, se trata de identificar cuál es el estilo predominante. El liderazgo *transaccional* se caracteriza por el establecimiento de una relación entre líder y seguidor basada en un intercambio, en virtud del cual el líder ayuda al seguidor a satisfacer sus necesidades si éste contribuye con su trabajo a conseguir los objetivos de la organización. Esto es, el seguidor realiza un esfuerzo a cambio de una recompensa. El liderazgo *transformacional* puede ser entendido como un estilo que va más allá que el *transaccional*. Se caracteriza por el establecimiento de una relación entre líder y seguidor en la que se produce una identificación entre ambos, de forma que se genera un entusiasmo y compromiso en el seguidor que se traduce en la realización de un mayor esfuerzo para la consecución de las metas, que en este caso son compartidas. Se consigue, pues, que el seguidor anteponga incluso los objetivos organizacionales a los personales. Finalmente, el estilo *laissez-faire* representa el no liderazgo, pues el líder renuncia a asumir responsabilidades y a la toma de decisiones. A pesar de ello se incluye en el modelo pues se trata de un estilo que se puede emplear en circunstancias muy concretas, aunque, con carácter general, no sea aconsejable. En términos generales, el liderazgo se contempla como uno de los aspectos clave para la obtención de ventajas competitivas y, por tanto, para la mejora del desempeño de la organización (Zhu *et al.*, 2005). Estos mismos autores indican que el liderazgo *transaccional* ayuda a mejorar el desempeño de las organizaciones, aunque también destacan la supremacía del liderazgo *transformacional* en este aspecto. En este sentido indican que éste último estilo se muestra superior al *transaccional* y conduce a altos niveles de cohesión, compromiso, confianza, motivación y desempeño. En parecidos términos se expresa Givens (2008)<sup>6</sup>. Y todos coinciden en que el estilo *laissez faire* conduce a un peor desempeño que cualquiera de los estilos anteriores.

---

<sup>6</sup> Tanto en el trabajo de Zhu *et al.* (2005) como en el de Givens (2008) se puede encontrar una interesante revisión bibliográfica sobre la relación existente entre los estilos de liderazgo y los resultados de la organización.

Para su medición se ha utilizado en este trabajo una relación de autovaloraciones en una *escalas de likert* elaboradas a partir de las preguntas del *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, ampliamente utilizadas en la literatura para medir el estilo de liderazgo predominante en el ámbito organizacional (Bass *et al.*, 2003 y Molero, *et al.*, 2010). Así, se buscaba identificar organizaciones bajo modelos de *Liderazgo Transformacional, Transaccional o Pasivo-Laissez-Faire*.

- c) El Nivel de *Compromiso de los trabajadores* con la organización. Como indican Mowday *et al.* (1982), el compromiso organizativo es la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella. Tiene como consecuencia una actitud y un comportamiento con efectos positivos para la organización (Juaneda y González, 2007). Se distinguen tres componentes: identificación (existencia de objetivos, ideas y creencias comunes a organización e individuo), sentimiento de pertenencia a la misma, y lealtad y respeto a la organización (que se manifiesta con acciones dirigidas a defenderla).

Existe un amplio acuerdo en lo que se refiere a los efectos positivos del compromiso de los trabajadores con los resultados de la empresa. En este sentido, los estudios suelen aludir a los efectos positivos sobre la reducción del absentismo, la rotación de los trabajadores y la mejora del rendimiento en el trabajo. Además de lo anterior, los estudios también muestran una clara relación positiva entre el compromiso de los trabajadores y los resultados no financieros. Sin embargo, hay que decir también dicho compromiso explica una parte más reducida de los resultados financieros, lo que indica que -además de ésta- existen otras muchas variables que influyen en tales resultados (Escrig *et al.* 2002).

Para medir el nivel de compromiso, se introdujo en el cuestionario una pregunta elaborada a partir de la escala propuesta por Mowday *et al.* (1979) y que es utilizada con frecuencia en los estudios que tratan sobre este tema.

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa enfatiza en el hecho de que los resultados de la empresa vienen condicionados, más que por cualquier otro factor, por la dotación de recursos y capacidades de la misma (Wernerfelt, 1984; Barney 1991). Es decir, por el conjunto de activos tangibles e intangibles que la empresa controla y, especialmente, por la capacidad de ésta para utilizarlos de forma adecuada. La *orientación al mercado* es la capacidad que de forma más eficaz y eficiente permite a la empresa desarrollar los comportamientos adecuados para la obtención de un

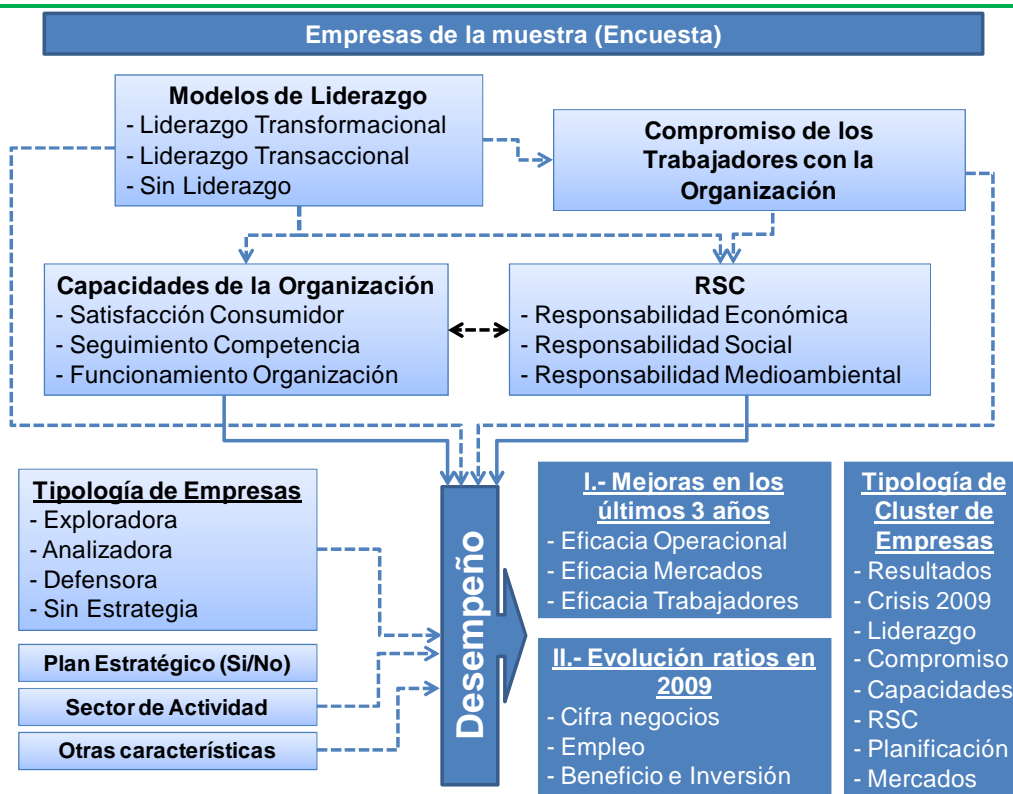
desempeño superior (Narver y Slater, 1990). Tanto es así que “conocer las expectativas y las necesidades de los clientes, estar al corriente y saber anticipar las acciones de la competencia, difundir esta información entre las distintas áreas de la empresa, coordinar los esfuerzos para lograr satisfacer al cliente, y tomar decisiones en consonancia con la información que se obtiene del mercado impacta de forma directa con los resultados de la empresa” (Gómez *et al.*, 2008: 62).

Para Narver y Slater (1990) la *orientación al mercado* se puede descomponer en: orientación al cliente, orientación a los competidores y coordinación interfuncional. La primera hace referencia a la comprensión -por parte de la empresa- de las necesidades de éste y la forma de satisfacerlas. La orientación a los competidores implica el conocimiento de la posición relativa de la empresa con respecto a los competidores, de manera que tenga una comprensión clara de sus fortalezas y debilidades relativas, tanto respecto a los competidores actuales como a los potenciales. Finalmente, la coordinación interfuncional es la capacidad de la empresa para utilizar su dotación de recursos y capacidades de forma coordinada con vistas a la consecución de un valor superior para el cliente. Se ha de reconocer las dificultades que las pequeñas y medianas empresas, pero en mayor medida las microempresas, tienen en el desarrollo de sus capacidades competitivas, más en tiempos de crisis como el actual (Benito y Platero, 2012).

Para conocer el grado de desarrollo de esta capacidad en las empresas encuestadas, se ha incluyó en el cuestionario una pregunta basada en la escala definida por Narver y Slater (1990), siguiendo una escala utilizada frecuentemente en los trabajos que estudian estos aspectos.

- d) Los niveles de responsabilidad económica, social y ambiental de las empresas de la muestra, que permiten una aproximación a los niveles de *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC) de las empresas de ES de la Región de Murcia; en línea con los escasos análisis en este ámbito geográfico, como es el de Arcas y Briones (2009), o en otros ámbitos regionales (Server y Capó, 2009; Pérez *et al.*, 2009). La obtención de indicadores resumen de los niveles subjetivos de RSC y de relación-satisfacción de sus *stakeholders*, posibilitará una descripción detallada complementaria a las variables antes descritas, relacionadas con la estructura, orientación y funcionamiento interno y externo de las empresas de ES de la Región de Murcia.



**Figura 1.** Esquema metodológico del estudio

Fuente: Elaboración propia.

A los aspectos descritos se unía una serie de preguntas, tal y como se resume en la Figura 1, relativas a la evolución del *Desempeño organizativo* desde un enfoque multidimensional. Para ello se contaba con dos fuentes de información:

- Información acerca de la evolución (aumento, mantenimiento o caída) que en 2009 habían tenido en sus principales magnitudes económicas (cifra de negocio, empleo, beneficios e inversión). De esta forma, además de obtener valiosa información acerca de la evolución de los resultados del sector, se puede comprobar el fuerte impacto que la crisis económica internacional está teniendo en los resultados de las empresas de la Región.
- En este trabajo, para el estudio de los resultados de las empresas se sigue la metodología propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores identifican tres dimensiones en la eficiencia organizacional. La primera se centra en la organización, tanto desde un punto de vista interno como externo; la segunda tiene que ver con la flexibilidad de la estructura organizativa y la tercera se refiere al equilibrio entre objetivos perseguidos y medios empleados para conseguirlos. Como consecuencia de

la combinación de estas dimensiones surgen cuatro modelos o sistemas, cada uno de los cuales se centra en un tipo de resultados: sistema abierto centrado en el crecimiento y la adquisición de recursos; sistema racional, que se ocupa fundamentalmente de la eficiencia de las actividades de la empresa; los procesos internos, con especial énfasis en el control de dichos procesos; y las relaciones humanas que, como su nombre indica, se ocupan de los resultados relacionados con los recursos humanos. De acuerdo con este planteamiento se han formulado una serie de preguntas con las que aproximarnos a las mejoras percibidas alcanzadas por las empresas en los últimos tres años. Se incluían preguntas referentes a las mejoras que se han alcanzado en *Eficacia Operacional* de la organización (coordinación de los procesos internos), en *Eficacia de Mercado* (satisfacción de clientes, imagen de la empresa, calidad de sus productos o aumento de la cuota de mercado) y en Eficacia en la gestión de los *Trabajadores* (motivación, productividad, absentismo, etc).

Esas dos informaciones se emplearon para definir tipologías de empresas según su nivel de desempeño. Así, a partir de la información que se acaba de describir –previa categorización de las escalas de desempeño en los últimos años–, se identificaron tres conglomerados de empresas, siguiendo para ello el procedimiento de clasificación *Cluster en dos etapas* que proporciona el programa estadístico SPSS-18, atendiendo al *Criterio de Información Akaike* para la determinación de la distribución óptima de organizaciones. Una vez agrupadas las empresas en función de sus resultados, se planteó una descripción de las características propias de cada uno de los grupos -*Cluster*- identificados, caracterizando a las empresas en atención a sus mejores o peores logros en los últimos años, y a su mejor o peor respuesta a la crisis económica.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1. Descripción de la muestra de empresas**

Como se ha indicado, la información se ha obtenido mediante la realización de una entrevista personal que, en la mayoría de los casos, se realizó a los gerentes de las empresas. Tal y como se muestra en el Cuadro 2, un 19% de las encuestas realizadas se hizo a Sociedades Cooperativas, un 65% a Sociedades Limitadas Laborales (SLL) y un 16% a Sociedades Anónimas Laborales (SAL) pertenecientes a sectores muy diversos y, en su mayor parte, de reciente creación. Las limitaciones presupuestarias de la investigación impidieron

acceder a la respuesta de un mayor número de organizaciones. Por este motivo se excluyeron de la población objetivo a las Sociedades Cooperativas del sector agroalimentario regional y Sociedades Agrarias de Transformación, dejando para posibles ampliaciones del estudio el análisis de estos y otros tipos de entidades como mutualidades o empresas de inserción.

Las empresas entrevistadas cuentan, de media, con 5,6 socios y de 6,1 trabajadores contratados no socios. Si bien destaca el caso de una empresa entrevistada excepcionalmente grande, en la que a sus 42 socios trabajadores se unen otros 249 asalariados no socios. La moda de socios y contratados -de 4 y 0 personas respectivamente- permite situar en el segmento de microempresas a la mayor parte de las integrantes de la muestra, con una facturación media de 881.000 euros, que en el caso de las sociedades cooperativas llega a casi duplicar esa cifra de negocio.

**Cuadro 2.** Características de las empresas de ES de la Región de Murcia

(Frecuencia Relativa en %)	Coop.	SAL	SLL	Total
<i>Distribución de la muestra</i>	18,81	15,84	65,35	100,00
Datos medios de las empresas	Coop.	SAL	SLL	Total
- Año de creación	2001	1997	2002	2001
- Capital en la constitución (€)	18.558	40.006	26.742	27.589
- Nº de socios en la creación	4,61	5,27	3,66	4,09
- Facturación actual (€)	1.888.000	1.492.680	538.561	880.538
- Empleos generados (no socios)	5,53	19,94	2,97	6,14

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

### 3.2. Estrategias planificadas de negocio

Del total de las empresas entrevistadas un 68,6% manifestó no contar en su organización con ningún plan formal de negocio, al que se podría sumar un 4,9% que no supo o contestó a la pregunta (Ns/Nc), mientras que tan sólo un 15,7% afirmó sí contar con un plan anual, y otro 10,8% que dispone de un plan a varios años.

**Cuadro 3.** Tipología de estrategias de negocio de las empresas de ES de la Región de Murcia

(Frecuencia Relativa en %)	No	Si, anual	Si, a varios años	Ns/Nc
- Cuenta con un Plan Estratégico (%)	68,63	15,69	10,78	4,90
Estrategia empresarial con la que más se identifica:				FR (%)
- <i>Empresa Exploradora:</i> Suele realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.				12,37
- <i>Empresa Analizadora:</i> Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos				36,08

productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya lo hicieron y tuvieron éxito.

- *Empresa Defensora*: Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación 40,21
- *Empresa Sin Estrategia*: No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia. 11,34

---

*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.*

En lo que se refiere a la estrategia empresarial, descritas en el Cuadro 3, tan sólo un 12,4% de las empresas responde al objetivo de cambio y mejora continua de sus productos, servicios o mercados, correspondiente al perfil de *Empresas Exploradoras o Prospectivas*, siguiendo los planteamientos de Miles y Snow (1978). Por su parte, un 36,1% de las empresas de la muestra indicaba realizar algunos esfuerzos en la consecución de innovaciones y seguimiento de la competencia o de empresas con éxito, mostrando principalmente un comportamiento defensivo, que identifica al grupo de *Empresas Analizadoras*. La mayor parte de las empresas (40,2% de la muestra) se identifica con lo que se pudiera llamar *Empresas Defensoras*, las cuales se caracterizan por tratar de mantener su posición en el mercado, antes que intentar introducir innovaciones parciales o buscar nuevas oportunidades. Finalmente, un 11,34% de la muestra corresponde al grupo de *Empresas Sin Estrategia*; este grupo decía seguir una dinámica de supervivencia en su mercado, sin ninguna capacidad de planificación, limitándose a sortear las situaciones/problemas que se presentan.

### 3.3. Modelos de dirección y compromiso del trabajador

Para el análisis de los estilos de dirección dominantes en las empresas de la muestra, se les pedía a los entrevistados que indicasen hasta qué punto eran ciertas –en su opinión– una serie de afirmaciones en una escala de 1 a 5, referentes al modelo de liderazgo en su empresa. En concreto, se han introducido ítems representativos de las cuatro dimensiones del liderazgo *Transformacional* (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), de las tres del liderazgo *transaccional* (recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva) y de la ausencia de liderazgo o *Laissez-faire*.

Como se puede observar en el Cuadro 4, los encuestados valoran positivamente el ejercicio del liderazgo transformacional en sus organizaciones, como lo demuestra que los valores medios estén en torno a 4 sobre un máximo de 5 en la mayoría de ítems sobre los que

se les pregunta. Entre los ítems menos valorados se encuentra el que hace referencia al tratamiento de los trabajadores como individuos antes que como miembros de un grupo. También se pueden citar –pero con bastante diferencia respecto al anterior- el ítem referido a la discusión acerca de quién es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento, y el que hace mención a la búsqueda de perspectivas contrapuestas en la resolución de problemas. En lo referido al *liderazgo transaccional* se obtienen también resultados que indican que éste es un estilo ampliamente utilizado por los directivos de estas empresas. Destaca en este caso el ítem “centran su atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen” con un valor medio bastante más elevado que en los restantes. En tercer lugar, el liderazgo pasivo (*Laissez-faire*) es un estilo minoritario entre las empresas de la muestra a juzgar por los valores obtenidos. Es especialmente relevante la mediana de 1 en el ítem “no están [los líderes] cuando se les necesita”.

**Cuadro 4.** Papel de liderazgo de los directivos de las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %, valoración media y mediana)

<b>1. Liderazgo Transformacional</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Hacen que los subordinados se sientan orgullosos de trabajar/tratar con ellos	2,13	17,02	80,85	4,16	4,00
- Expresan su satisfacción cuando los demás cumplen con las expectativas	2,06	19,59	78,35	4,20	4,00
- Dedicar tiempo a enseñar y a instruir a sus subordinados	9,78	20,65	69,57	3,95	4,00
- Sus subordinados confían plenamente en ellos	0,00	17,58	82,42	4,19	4,00
- Hablan con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo	1,04	21,88	77,08	4,15	4,00
- Hacen que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos	6,38	29,79	63,83	3,72	4,00
- Discuten detenidamente quien es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento	15,79	28,42	55,79	3,51	4,00
- Su modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia ellos	1,08	23,66	75,27	4,13	4,00
- Sugieren nuevas formas de realizar las tareas	6,25	25,00	68,75	3,93	4,00
- Manifiestan su confianza de que se alcanzarán los objetivos	4,17	16,67	79,17	4,02	4,00
- Transmiten una visión convincente del futuro	5,15	23,71	71,13	3,91	4,00
- Al resolver problemas buscan perspectivas contrapuestas	7,53	40,86	51,61	3,57	4,00
- Ayudan a los demás a desarrollar sus puntos fuertes	3,13	32,29	64,58	3,86	4,00
- Tratan a los demás como individuos más que como miembros de grupo	26,32	30,53	43,16	3,15	3,00
<b>2. Liderazgo Transaccional</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Dejan muy claro lo que uno puede esperar	12,63	26,32	61,05	3,68	4,00

recibir cuando se alcanzan los objetivos					
- Centran su atención en las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma.	24,74	22,68	52,58	3,43	4,00
- Centran su atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen.	1,05	12,63	86,32	4,23	4,00
<b>3. Ausencia de Liderazgo (<i>Laissez-faire</i>)</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Esperan a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.	64,21	22,11	13,68	2,11	2,00
- Evitan tomar decisiones	72,63	10,53	16,84	2,04	2,00
- Evitan involucrarse cuando surgen cuestiones de importancia	75,00	13,54	11,46	1,97	2,00
- No están cuando se les necesita	79,17	9,38	11,46	1,72	1,00

Nota: Valoración de 1 a 5 (1=nunca, 2= de vez en cuando, 3= a veces, 4= a menudo y 5= casi siempre).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Finalmente, se puede comprobar la elevada correlación positiva que existe entre las escalas de liderazgo *transformacional* y *transaccional* y, como era de esperar, negativa con la ausencia de liderazgo o estilo *laissez-faire*. Se ha de poner de manifiesto que la dirección de empresas responde a una combinación de todas las opciones de liderazgo descritas, si bien unos u otros comportamientos no son igualmente frecuentes en las empresas. En este sentido, es de esperar un impacto más positivo de los dos primeros tipos de comportamiento en la eficacia de las organizaciones, mientras que el tercer estilo no resulta aconsejable.

La valoración de los entrevistados respecto al comportamiento y actitud de los trabajadores, es descrita en el Cuadro 5. En el mismo se recoge el nivel de acuerdo con una serie de afirmaciones relativas al nivel de compromiso e identificación del trabajador con la organización en la que trabaja. Los ítems menos valorados en este sentido (mediana 3) son los que tienen que ver con la realización de sobreesfuerzos por parte del trabajador, la idealización de la organización entre terceras personas, estar dispuestos a una amplia movilidad dentro de la organización, o la consideración de que se trata de la mejor de las organizaciones para trabajar. En el resto de ítems la mediana es 4, lo que indica que existe un compromiso razonablemente elevado de los trabajadores con sus empresas. Cabe destacar que el ítem con una valoración media más alta es el que se refiere al orgullo de los empleados por pertenecer a su organización.

**Cuadro 5.** Nivel de compromiso de los empleados con las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %, valoración media y mediana)

	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Normalmente hacen más de lo que se espera para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos	16,09	39,08	44,83	3,40	3,00
- Comentan con sus amigos que ésta es una gran organización para trabajar en ella	13,79	36,78	49,43	3,44	3,00
- Aceptarían casi cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta organización	18,60	34,88	46,51	3,44	3,00
- Encuentran que sus valores y los valores de la organización son muy similares	7,06	30,59	62,35	3,72	4,00
- Están orgullosos de poder decir que forman parte de esta organización	4,71	21,18	74,12	4,00	4,00
- Esta organización realmente inspira lo mejor de ellos a la hora de desarrollar su actividad	4,71	37,65	57,65	3,73	4,00
- Están muy contentos por haber elegido esta organización y no otra para trabajar	4,65	31,40	63,95	3,76	4,00
- Para ellos ésta es la mejor de todas las organizaciones posibles en la que trabajar	13,79	42,53	43,68	3,38	3,00
- Consideran que la decisión de trabajar para esta empresa fue un gran acierto por su parte	5,81	25,58	68,60	3,85	4,00

*Nota: Valoración de 1 a 5 (1=Total desacuerdo y 5= Total acuerdo).*

*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.*

También se preguntó a los entrevistados acerca de las necesidades de formación del personal de sus empresas, aspecto determinante en el fortalecimiento de la profesionalización y la competitividad de las mismas. En ese sentido, las necesidades principales apuntaban a cuestiones relativas a la gestión y dirección de empresa, informática y marketing (Cuadro 6). Es menor la preocupación que las empresas muestran por sus deficiencias formativas en los campos del derecho, la producción o la prevención de riesgos.

**Cuadro 6.** Principales necesidades de formación de las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %)

	No	Si
- Gestión económica y financiera	50,00	50,00
- Dirección empresas	51,96	48,04
- Informática	55,88	44,12
- Marketing	56,86	43,14
- RRHH	64,71	35,29
- Idiomas	67,65	32,35
- Prevención de riesgos	67,65	32,35
- Producción	76,47	23,53
- Derecho	83,33	16,67

*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.*

### 3.4. Orientación al mercado: orientación al cliente, seguimiento de competidores y capacidad organizativa

El estudio del funcionamiento de las empresas continúa con la valoración por parte de sus responsables de la orientación al mercado de las mismas. Como se ha expuesto con anterioridad, tres son las dimensiones que integran la orientación al mercado: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional (funcionamiento interno de la empresa). En el Cuadro 7 se resumen las respuestas a los ítems incluidos en cada uno de estos grandes conceptos. En términos generales, y como cabía esperar, las empresas se encuentran bastante concienciadas de la necesidad de satisfacer a sus clientes. Unas medianas de 5 en los ítems “los objetivos de nuestro negocio están enfocados hacia la satisfacción del consumidor” y “constantemente supervisamos nuestro compromiso con las necesidades de nuestros clientes” así lo atestiguan. Sin embargo, se puede observar también una cierta relajación en lo referente a la medición de la satisfacción de los clientes y la prestación del servicio posventa (aun así, la mediana es 4 en ambos casos).

En lo que se refiere al seguimiento de la competencia se obtienen unas respuestas bastante homogéneas. La respuesta más alta se da al ítem “los objetivos de la empresa buscan el logro de ventajas competitivas sostenibles”, mientras que en el otro extremo se encuentra la discusión de las fortalezas y estrategias de los competidores.

Parecidos resultados se obtienen en la pregunta relacionada con el funcionamiento de las organizaciones. En este caso sobresale la consideración de que todos los departamentos de las empresas están coordinados para el desarrollo de sus estrategias, con una mediana de 4,5, frente a una de 4 en el resto de ítems.

**Cuadro 7.** Orientación al mercado de las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %, valoración media y mediana)

<b>1. Orientación al Cliente</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Los objetivos de nuestro negocio están enfocados hacia la satisfacción del consumidor	0,99	4,95	94,06	4,63	5,00
- Constantemente supervisamos nuestro compromiso con las necesidades de los consumidores	2,00	10,00	88,00	4,44	5,00
- Las estrategias están guiadas por nuestras creencias sobre cómo crear valor superior para los consumidores	2,00	10,00	88,00	4,34	4,00
- Nuestra estrategia para el logro de una ventaja competitiva se apoya en el conocimiento de las	2,06	15,46	82,47	4,28	4,00



necesidades de los consumidores					
- Medimos la satisfacción del consumidor sistemática y frecuentemente	19,39	19,39	61,22	3,64	4,00
- Prestamos una atención especial al servicio postventa	8,25	19,59	72,16	3,98	4,00
<b>2. Orientación a la Competencia</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- La empresa dispone de información relativa a la competencia	16,00	31,00	53,00	3,57	4,00
- Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores	7,22	37,11	55,67	3,65	4,00
- Los vendedores de la empresa regularmente comparten información sobre las estrategias de los competidores	13,25	34,94	51,81	3,51	4,00
- Se discuten frecuentemente las fortalezas y estrategias de los competidores	17,71	33,33	48,96	3,43	3,00
- Los objetivos de la empresa buscan el logro de ventajas competitivas sostenibles	4,08	25,51	70,41	3,94	4,00
<b>3. Coordinación Interfuncional (Funcionamiento de la Organización)</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Todos los departamentos o funciones de la empresa tienen contacto con los clientes	15,00	16,00	69,00	3,92	4,00
- Todos los departamentos o funciones de la empresa comparten recursos entre sí	8,08	12,12	79,80	4,14	4,00
- Todos los departamentos o funciones de la empresa comparten toda la información	9,00	18,00	73,00	3,98	4,00
- Todos los departamentos o funciones de la empresa están coordinados para el desarrollo de nuestra estrategia	2,04	14,29	83,67	4,32	4,50
<i>Nota: Valoración de 1 a 5 (1=Total desacuerdo y 5= Total acuerdo).</i>					

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

### 3.5. Responsabilidad Social Corporativa

El estudio de los niveles de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas entrevistadas da pie a conocer su nivel de compromiso con la mejora de sus relaciones con sus principales grupos de interés (proveedores, clientes, empleados, propietarios, medio ambiente y sociedad en general), atendiendo en mayor o menor medida a las preocupaciones sociales, medioambientales y económicas de los mismos. La valoración de los niveles de responsabilidad de las empresas entrevistadas son nuevamente elevados.

**Cuadro 8.** Indicadores de responsabilidad social de las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %, valoración media y mediana)

<b>1.- Responsabilidad Económica</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- La empresa se lleva con métodos de gestión modernos	16,67	28,43	54,90	3,60	4,00

- La empresa utiliza siempre que es posible recursos materiales y humanos de la zona	4,90	16,67	78,43	4,16	4,00
- La empresa establece mecanismos de aseguramiento de la calidad y de mejora continua en todos los ámbitos de su actividad	9,90	14,85	75,25	3,91	4,00
<b>2.- Responsabilidad Medioambiental</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Tiene un compromiso con el medio ambiente	3,92	15,69	80,39	4,16	4,00
- Favorece el reciclaje de materiales	2,94	5,88	91,18	4,43	5,00
- Intenta favorecer el uso responsable de todo el ciclo del agua	1,98	7,92	90,10	4,46	5,00
<b>3.- Responsabilidad Social y Laboral</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Impulsa que haya democracia interna ,y todo el mundo pueda opinar	0,00	10,00	90,00	4,45	5,00
- Fomenta la formación y el desarrollo personal de la plantilla	5,38	10,75	83,87	4,24	4,00
- En la contratación no se discrimina a nadie por raza, sexo o edad	2,15	6,45	91,40	4,57	5,00
- Vela por mejorar las condiciones laborales de los trabajadores	0,00	4,35	95,65	4,49	5,00
- Vela por la fiabilidad y calidad de los productos y servicios que ofrece	0,99	1,98	97,03	4,63	5,00
- Vela por la conciliación de la vida familiar y laboral de sus trabajadores	3,26	10,87	85,87	4,34	5,00
- Intenta reforzar la cooperación con entidades de la economía social	14,14	27,27	58,59	3,74	4,00

*Nota: Valoración de 1 a 5 (1=Total desacuerdo y 5= Total acuerdo).*

*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.*

Destaca el compromiso de la empresa con cuestiones: a) ambientales, garantizando un uso responsable del agua; b) sociales, velando por la calidad y fiabilidad de los productos; c) laborales, no discriminando a nadie en la contratación por su sexo, edad o etnia; y d) económicas, empleando siempre que es posible recursos humanos y materiales de su territorio. Cabe recordar que algunos de esos aspectos son de obligado cumplimiento por la normativa legal vigente, mientras que otros son principios propios de las empresas de Economía Social, que las diferencian frente a otras formas capitalistas. Es digna de mención la menor valoración que las empresas se otorgan en determinados aspectos, como el de corte económico referido a la utilización por parte de la empresa de modelos de gestión modernos (con el que no están de acuerdo el 16,67% de las empresas), o de corte económico y político (Pedrosa y Hernández, 2011) relativo a la ausencia de una adecuada o suficiente cooperación con otras entidades del sector de la ES, aunque éste sea uno de los principios destacados que describen al mismo, fuente de posibles mejoras en la posición competitiva en sus mercados.

### **3.6. Desempeño de las empresas y respuesta a la crisis económica**

En este apartado se analiza la eficacia y eficiencia de las empresas encuestadas. Para ello se introdujo en el cuestionario una escala formada por ítems relativos a la eficacia en el mercado de las empresas, a su operativa interna y a la gestión de sus recursos humanos. Se solicitó a los responsables empresariales que indicaran la evolución sufrida por dichos ítems en los tres años anteriores a la realización de la encuesta.

Así, la mayor parte de los encuestados han valorado de favorable o muy favorable (4 o 5) la evolución que en los últimos años han tenido en su organización las mejoras en la calidad, su capacidad de respuesta a los mercados, su imagen y la satisfacción de sus clientes. De igual modo, las respuestas muestran importantes avances en lo que a la organización interna se refiere, así como la cualificación de sus trabajadores y la motivación de los mismos. Sin embargo, a pesar de estos avances, hemos de mencionar el elevado número de empresas que manifiestan haber tenido una evolución desfavorable en aspectos tan significativos como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de sus trabajadores

La información anterior se completa con una pregunta en la que se pide a los encuestados que valoren la evolución sufrida por las principales variables económicas: facturación, empleo, inversión, precios y beneficios<sup>7</sup>. Tal y como se describirá más adelante, un 53% de las empresas indicaron haber retrocedido en sus cifras de negocio y sus beneficios, siendo un 26% las que redujeron su número de empleados y un 30% sus niveles de inversión. Este fuerte retroceso de la actividad de muchas de las empresas del sector se explica por la mala situación económica que sufre el conjunto del tejido empresarial español ese año, vinculado a la grave crisis económica que desde el año 2008 se vive a nivel internacional y a la que no han sido ajenas las empresas de la Región de Murcia. La particularidad del año en el que se realizó el estudio determina -al menos en parte- los pésimos datos de muchas de las empresas del sector, debiendo afrontar esta circunstancia como una oportunidad para valorar la desigual capacidad de respuesta de las empresas a una muy grave crisis económica general.

---

<sup>7</sup> La ratio relativa a la evolución de las exportaciones se excluyó en este análisis por ser minoritaria en la muestra las empresas que destinaban parte de su producción a los mercados de exportación.

**Cuadro 9.** Mejoras en los últimos tres años en el nivel de desempeño de las empresas de ES de la Región de Murcia (FR en %, valoración media y mediana)

<b>1.- Eficacia de mercado</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Mejora en la calidad de los productos	0,00	12,24	87,76	4,31	4,00
- Se adapta con más rapidez a las nuevas necesidades de los mercados	1,05	23,16	75,79	4,03	4,00
- Mejora de la imagen de la organización y sus productos	5,15	18,56	76,29	4,05	4,00
- Aumento de la satisfacción de los clientes o usuarios	0,00	14,43	85,57	4,23	4,00
- Aumento de la cuota de mercado	15,63	32,29	52,08	3,46	4,00
<b>2.- Eficacia operativa</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Mejora en la coordinación de los procesos internos	1,03	18,56	80,41	4,15	4,00
- Mejor organización de las tareas del personal	2,08	20,83	77,08	4,10	4,00
- Aumento de la rentabilidad	21,65	41,24	37,11	3,22	3,00
<b>3.- Eficacia del trabajo</b>	<b>1+2</b>	<b>3</b>	<b>4+5</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>
- Reducción de la rotación de los trabajadores (abandono voluntario de estos)	6,25	25,00	68,75	4,01	4,00
- Reducción del absentismo laboral	7,23	28,92	63,86	3,95	4,00
- Tiene unos empleados más cualificados	4,76	16,67	78,57	4,12	4,00
- Aumento de la productividad	13,68	34,74	51,58	3,54	4,00
- Aumento de la motivación de los trabajadores	2,30	27,59	70,11	3,95	4,00

*Nota: Valoración de 1 a 5 (1= Muy desfavorable y 5= Muy favorable).*

*Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.*

Las variables descritas, de escalas de desempeño en los últimos tres años y de evolución de indicadores económicos 2009 se han empleado para segmentar la muestra atendiendo a los resultados de las empresas que la componen. Se ha realizado para ello un análisis *Cluster en dos etapas*, previa categorización de los índices agregados de las tres escalas de evolución del desempeño de las empresas en los últimos años. En el Cuadro 10 se describe el porcentaje de empresas incluido en cada uno de los *Cluster*, y el valor concreto que en cada uno de los mismos alcanzan las variables empleadas en su determinación. Así por ejemplo, el *Cluster 1* reúne a un 37,2% de la muestra, que corresponde a aquellas empresas que, si bien presentan una alta valoración de la evolución de sus índices agregados de desempeño de mercado, operativa y trabajo, también son el grupo de empresas que más ha sufrido la crisis en sus indicadores de 2009.

**Cuadro 10.** Conglomerados de empresas de ES de la Región de Murcia atendiendo a su desempeño (últimos tres años) y sus ratios en 2009

<b>Cluster (C) identificados</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Distribución del nº de empresas (FR en %)	37,2%	29,5%	33,3%	100%
<b>Variables de resultados consideradas para la clasificación</b>				

<b>Percepción de mejora (valoración últimos 3 años)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Índice de Eficacia de Mercado*	4,30	3,39	4,15	3,99
- Índice de Eficacia Operativa*	4,10	3,00	4,12	3,78
- Índice de Eficacia del Trabajo*	4,07	3,13	4,11	3,81
Desempeño Global*	4,16	3,18	4,13	3,86
<b>Cifra de negocio en 2009* (FR en %)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Aumentó	3,45	0,00	38,46	14,10
- Se mantuvo	6,90	34,78	61,54	33,33
- Disminuyó	89,66	65,22	0,00	52,56
<b>Nº de trabajadores en 2009** (FR en %)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Aumentó	0,00	8,70	26,92	11,54
- Se mantuvo	58,62	60,87	69,23	62,82
- Disminuyó	41,38	30,43	3,85	25,64
<b>Beneficios en 2009* (FR en %)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Aumentó	3,45	0,00	34,62	12,82
- Se mantuvo	13,79	26,09	65,38	34,62
- Disminuyó	82,76	73,91	0,00	52,56
<b>Inversión en 2009* (FR en %)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Aumentó	3,45	4,35	46,15	17,95
- Se mantuvo	51,72	47,83	46,15	48,72
- Disminuyó	44,83	47,83	7,69	33,33
<b>Pro-Memoria.- Escalas de percepción de mejora de 1 a 5 (valoración últimos 3 años)</b>				
<b>1. Eficacia de Mercado</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Mejora en la calidad de los productos*	4,59	3,70	4,35	4,24
- Se adapta con más rapidez a las nuevas necesidades de los mercados*	4,38	3,22	4,00	3,91
- Mejora de la imagen de la organización y sus productos*	4,34	3,22	4,23	3,97
- Aumento de satisfacción de clientes o usuarios*	4,45	3,52	4,27	4,12
- Aumento de la cuota de mercado*	3,62	2,61	3,92	3,42
<b>2. Eficacia Operativa</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Mejora en la coordinación de procesos internos*	4,52	3,09	4,31	4,03
- Mejor organización de las tareas del personal*	4,31	3,17	4,23	3,95
- Aumento de la rentabilidad*	3,21	2,52	3,81	3,21
<b>3. Eficacia del Trabajo</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Reducción de la rotación de los trabajadores ***	4,00	3,17	3,92	3,76
- Reducción del absentismo laboral <sup>NS</sup>	4,00	3,33	3,96	3,82
- Tiene unos empleados más cualificados**	4,18	3,56	4,36	4,08
- Aumento de la productividad*	3,83	2,57	3,96	3,50
- Aumento de la motivación de los trabajadores**	3,93	3,32	4,24	3,88

Nota:  $\chi^2$  Pearson (o Test Exacto Fisher) y Diferencia de medias: significativas para \*  $\alpha=0,00$ ; \*\*  $\alpha=0,05$ ; \*\*\*  $\alpha=0,10$ ; \*\*\*\*  $\alpha=0,15$ ; o <sup>NS</sup>No Significativa ( $\alpha>0,15$ ).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta. FR: Frecuencia Relativa en porcentaje.

El Cluster 2 aglutina a aquellas organizaciones con una peor valoración de sus mejoras en los últimos tres años, siendo también muy intenso el efecto de la crisis económica –aunque inferior a lo sucedido en el anterior grupo–, con retrocesos mayoritarios en 2009 en sus cifras

de negocio o en sus beneficios. Por último, el *Cluster 3*, con un tercio de la muestra, incluye aquellas empresas que aúnan una valoración positiva de la evolución de sus resultados en los últimos tres años –no tan favorable como la del *Cluster 1*- con una evolución también positiva en el año 2009, aumentando o al menos manteniendo sus principales datos económicos.

Por lo tanto, atendiendo únicamente a la evolución de las cifras económicas de las empresas en 2009, los *Cluster 1* y *2* -en ese orden- corresponden a las empresas en las que la crisis ha tenido un fuerte impacto negativo; siendo el *Cluster 3* el de aquellas que, pese a la gravedad de la situación económica general, han sido capaces de superar la situación, siendo numerosas las empresas incluidas en este grupo que han mejorado sus principales indicadores. En este sentido, cabe destacar que mientras en el total de la muestra, tan sólo un 14,1% de las empresas había sido capaz en 2009 de aumentar sus cifras de negocios, en el *Cluster 3* ese porcentaje se eleva hasta el 38,5% del mismo.

En las últimas filas del Cuadro 10, se adjuntan las valoraciones medias que alcanzan las empresas de cada grupo en cada uno de los ítems de los índices de eficiencia considerados. La información ofrecida permite comprobar que es el *Cluster 3* el que presenta un mayor valor medio -por encima del alcanzado por el *Cluster 1*- en aspectos clave como son el aumento de la cuota de mercado, el aumento de la rentabilidad, el aumento de la productividad o de la motivación de los trabajadores.

En el Cuadro 11 se presentan los valores que los indicadores agregados de modelos de liderazgo, niveles de compromiso de los trabajadores, capacidades competitivas y niveles de Responsabilidad Social Corporativa presentan en cada uno de los grupos identificados más arriba. Asimismo se indican los casos en que los valores medios de dichas variables presentan diferencias significativas entre los tres grupos considerados.

Como se puede observar, en el *Cluster 3* se encuentran las empresas con un mayor nivel de *Compromiso de los Trabajadores* y de *Satisfacción de los Consumidores*; además, presenta los mayores índices de responsabilidad económica y social (aunque con las mismas cifras que el *Cluster 1*). En este grupo se encuentra la mayor proporción de empresas con estrategia exploradora. A todo ello hay que añadir que se trata del grupo cuyos componentes tienen un mayor tamaño y establecen planes de negocio con mayor frecuencia; finalmente, se trata del *cluster* cuyos miembros perciben una menor intensidad de la competencia entre empresas.

**Cuadro 11.** Caracterización de las empresas de los conglomerados

<b>Índices (Valoración media de 1 a 5)</b>				
<b>Liderazgo</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Índice de Liderazgo Transformacional <sup>NS</sup>	4,04	3,87	3,86	3,93
- Índice de Liderazgo Transaccional <sup>NS</sup>	3,97	3,72	3,77	3,83
- Índice de Sin Liderazgo****	1,85	2,32	1,87	1,98
<b>Trabajadores</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Índice del Nivel de Compromiso**	3,35	2,76	3,72	3,30
<b>Capacidades Organizativas</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Índice de Satisfacción Consumidores****	4,16	4,02	4,35	4,18
- Índice de Seguimiento Competencia****	3,84	3,42	3,62	3,64
- Índice de Funcionamiento Organización <sup>NS</sup>	4,03	3,98	4,04	4,02
<b>Responsabilidad</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Índice de Responsabilidad Económica***	4,00	3,61	4,00	3,88
- Índice de Responsabilidad Medioambiental*	4,51	3,89	4,31	4,26
- Índice de Responsabilidad Social**	4,42	4,10	4,42	4,33
- Índice de Responsabilidad Social Corporativa*	4,31	3,87	4,25	4,16
<b>Otras características de las empresas</b>				
<b>Estrategias Planificadas*** (FR en %)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Exploradoras	10,71	4,76	25,00	13,70
- Analizadoras	32,14	47,62	37,50	38,36
- Defensoras	53,57	28,57	25,00	36,99
- Sin Estrategia	3,57	19,05	12,50	10,96
<b>Plan de Negocio** (FR en %)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Sí, a más de un año	10,34	4,35	26,09	13,33
- Sí, a un año	13,79	13,04	30,43	18,67
- No	75,86	82,61	43,48	68,00
<b>Forma Jurídica<sup>NS</sup> (FR en %)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Sociedad Cooperativa	10,34	13,64	23,08	15,58
- SAL	13,79	22,73	15,38	16,88
- SLL	75,86	63,64	61,54	67,53
<b>Dimensión y antigüedad (Medias)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- Facturación (miles de euros) <sup>NS</sup>	994,7	779,0	1.146,9	981,4
- Empleados (personas)***	4,44	5,24	8,00	5,92
- Socios (personas) <sup>NS</sup>	3,66	3,39	14,81	7,29
- Año de creación <sup>NS</sup>	2001	1999	2001	2000
<b>Características del sector (Valoración de 1 a 5)</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
- La rivalidad entre competidores es muy alta*	4,55	4,39	3,73	4,23
- Los productos tienen una vida muy corta**	2,07	2,86	2,16	2,33
- Las tecnologías cambian rápidamente <sup>NS</sup>	3,38	3,43	3,08	3,30
- Existen productos sustitutivos a los suyos***	3,79	3,33	3,04	3,41
- Al negociar con clientes, tienen más poder <sup>NS</sup>	3,55	3,50	3,40	3,49
- Al negociar con proveedores, tienen más poder <sup>NS</sup>	3,03	2,91	2,92	2,96
- Frecuentemente aparecen nuevos competidores <sup>NS</sup>	3,86	3,55	3,72	3,72
- Hay muchas “guerras de promociones”****	3,97	3,33	3,80	3,73
- La competencia en precio es lo que lo distingue <sup>NS</sup>	3,74	3,74	3,56	3,68

Nota:  $X^2$  Pearson (o Test Exacto Fisher) y Diferencia de medias: significativas para \*  $\alpha=0,00$ ; \*\*  $\alpha=0,05$ ; \*\*\*

---

$\alpha=0,10$ ; \*\*\*\*  $\alpha=0,15$ ; o <sup>NS</sup> No Significativa ( $\alpha>0,15$ ).

---

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta. FR: Frecuencia Relativa en porcentaje.

El *Cluster 1*, además de compartir los mayores índices de responsabilidad económica y social, ocupa también la primera posición en cuanto a responsabilidad medioambiental. Entre estas empresas destaca la estrategia defensora y se encuentran entre las más pequeñas si se atiende al número de empleados y de socios (no así si se consideran las ventas, en cuyo caso están en una posición intermedia). Este *cluster* presenta la particularidad de que se trata de un grupo de empresas que ha tenido importantes avances en su desempeño en los últimos tres años y, al mismo tiempo, es el grupo que ha visto afectadas sus cifras en mayor medida por la crisis económica. Dos hechos explican esta circunstancia; por un lado, es el grupo que presenta mayor porcentaje de empresas con estrategia defensora y, por otro, está formado por empresas que pertenecen a sectores con una elevada “rivalidad entre competidores”, con frecuentes “guerras promocionales” y en los que es muy intensa la presión competitiva por la existencia de productos sustitutivos a los suyos. En otros términos, pertenecen a sectores en los que la competencia entre empresas es más intensa.

Es de destacar que no se aprecian diferencias importantes entre los dos clusters citados en lo referido al estilo de liderazgo (en el *Cluster 1* las medias son más elevadas pero la diferencia no es significativa). A este respecto es destacable que en el *Cluster 2* se da una mayor proporción del estilo de liderazgo *Laissez-faire* (el índice de sin liderazgo es mayor que en los otros dos grupos y la diferencia es significativa). Este hecho posiblemente explique en buena medida el que las empresas de este grupo sean las que peores índices de resultados obtienen en todos los casos, sean también las que hacen menos planes de negocio y el que tiene una mayor proporción de empresas sin estrategia (aunque también se encuentra aquí el mayor porcentaje de empresas con estrategia analizadora). En este sentido, conviene recordar que el *laissez-faire* se ha demostrado de forma consistente como el estilo de liderazgo menos satisfactorio y menos efectivo (Bass y Bass, 2008). También se advierte en este *cluster* un menor nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa; hecho que sin duda contribuye al empobrecimiento observado de los resultados (téngase en cuenta, como se indica en el apartado 2c que el compromiso de los trabajadores es un factor directamente relacionado con los resultados empresariales).



#### 4. CONCLUSIONES

La realización de este estudio ha permitido obtener cuantiosa información acerca del funcionamiento y estructura de las empresas de Economía Social de la Región de Murcia. La complejidad de las organizaciones y de las circunstancias que determinan la eficacia en su desempeño, unido a la heterogeneidad de sectores y modelos de empresa existentes, dificulta cualquier aproximación cuantitativa o cualitativa al problema, habiéndose realizado en este trabajo, con sus limitaciones, una modesta aproximación al estudio del sector de la Economía Social de un área geográfica concreta, la Región de Murcia.

En términos generales, las valoraciones alcanzadas en los distintos aspectos estudiados en las empresas del sector (liderazgo, compromiso, capacidades, eficiencia, etc.), sitúan el nivel de desarrollo de estas variables –utilizando términos académicos- entre el aprobado y el notable. Por tanto, si bien se puede afirmar que dichas variables tienen un desarrollo aceptable, también es cierto que se presentan importantes oportunidades de mejora, pues queda bastante camino por recorrer. A este respecto, y más allá de las cifras medias, se comprueba la existencia de importantes porcentajes de empresas en los que las valoraciones son negativas o muy negativas en muchos de esos aspectos, mostrando grupos de empresas en los que el espacio de mejora de las organizaciones es muy elevado.

La utilización de una combinación de escalas testadas en otros trabajos ha posibilitado la aproximación a una realidad compleja y desde un enfoque multidimensional. En términos generales, cabe destacar la presencia dominante, entre las empresas analizadas, de modelos combinados de *Liderazgo Transaccional* (con recompensas) y *Transformacional* (con apoyo), siendo reducidas las ocasiones en las que el modelo responde a una pasividad o *ausencia de liderazgo* por parte de la dirección. Los niveles de *compromiso de los trabajadores* y la no tan elevada percepción que de ello tienen muchos de los gerentes, apuntan a la necesidad de fomentar una mayor implicación de los trabajadores, aspecto que debiera reforzarse en el ámbito de empresas con las particularidades de las integradas en el grupo de la ES.

Las capacidades de la organización nuevamente muestran unas valoraciones positivas intermedias, siendo importante el espacio de mejora que el sector tiene en el *seguimiento de la competencia* y en el *desarrollo operacional* de sus organizaciones, siendo ligeramente más adecuada su orientación a la *satisfacción de su demanda*. La información relativa a la *responsabilidad social* muestra -pese a la elevada autopercepción del sector- importantes

espacios de mejora en lo que se refiere a la *gestión económica* moderna de las organizaciones o la *intercooperación*. La labor desarrollada por las asociaciones de empresas del sector se torna clave en la prestación de servicios colectivos, la formación gerencial, el fomento de la conciencia de trabajadores y socios, o el fomento de la cooperación entre empresas, siendo fundamental el mantenimiento de los apoyos públicos dirigidos hacia estas organizaciones o federaciones a través de nuevos planes de fomento de la Economía Social.

Todos los aspectos descritos mostraron tener una relación positiva con los indicadores de las mejoras en la eficacia de las empresas en los últimos tres años. Por el contrario, no se determinaron relaciones directas positivas entre las variables descritas de calidad de la organización y la evolución de las cifras económicas de las empresas en 2009. Esta circunstancia explica la definición de conglomerados empresariales descritos con los análisis realizados, con objeto de definir diferentes tipologías empresariales. Por un lado se encontraría el grupo de empresas con altos niveles de autovaloración en variables clave (*Liderazgo Transaccional y Transformacional, Compromiso de los Trabajadores, Capacidades de la Organización o RSC*) que han sido capaces de, pese a la fuerte crisis económica, aumentar en muchos de los casos sus cifras económicas (cifra negocio, empleo, beneficios e inversión), correspondiendo al perfil de las empresas líderes en su organización y más exitosas, enfocados a mercados más innovadores y con más potencial de crecimiento (*Cluster 3*). Por otro lado, estaría el *Cluster 1*, en el que pese a los esfuerzos de organización y mejora introducidos, debido a la crisis y a pertenecer a sectores muy concurridos y con fuerte competencia, se ven obligados a abordar *estrategias defensivas*, habiendo sufrido de manera muy generalizada los efectos de la crisis económica. El tercero de los grupos (*Cluster 2*), aúna las peores autovaloraciones en cuestiones de funcionamiento interno (como el nivel de compromiso de sus trabajadores, sus capacidades como organización o su responsabilidad empresarial) con la peor consideración acerca de las mejoras introducidas en su eficiencia en los últimos tres años; no obstante, sus resultados en 2009 no son tan negativos como los acontecidos en el *Cluster 1*, lo que la situaría en un punto intermedio en su desempeño entre los otros dos grupos, vinculada a un menor competencia en sus mercados, aglutinando a un grupo heterogéneo de empresas, unas con estrategias dominantes *Analizadoras* y otras *Sin estrategia*. Toda la información primaria ofrecida en este trabajo, más allá de mostrar el fuerte impacto que la crisis económica tuvo en sus primeros años, arroja luz acerca de las deficiencias inherentes al conjunto de las microempresas, señalando espacios de mejora en su

gestión y formación gerencial que, en caso de lograrse avances en las mismas, permitirían el fortalecimiento de las capacidades organizativas y competitivas de dichas empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARCAS, Narciso; BRIONES, Antonio J. Responsabilidad Social Empresarial de las Organizaciones de la Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia. *Revista CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, agosto 2009, pp. 143-161.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp 99-120.
- BASS, Bernard B.; BASS, Ruth. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 2008 New York: Free Press. 1.516 pp.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. 1994, Thousand Oaks, CA: Sage. 238 pp.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J.; JUNG, Dong I.; BERSON, Yair. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nº 2, 2003, pp. 207–218.
- BENITO, Sonia; PLATERO, Manuel. Las microempresas en tiempos de crisis: análisis de la formación, la experiencia y la innovación. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 108. Segundo cuatrimestre, 2012, pp.7-38.
- CAMISÓN, César; GARRIGÓS, Fernando J.; PALACIOS, Daniel. Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* nº 3, vol. 13, 2007, pp. 161-182.
- CARM. Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. *I Plan de Economía Social 2009-2011*. Consejería de Educación Formación y Empleo. Región de Murcia. 2009. 25 pp. Disponible en Internet: <http://www.carm.es>
- ESCRIG, Ana Belén; ROCA, Vicente; BOU Juan Carlos. Compromiso con los empleados y estrategia competitiva. Un análisis intersectorial su repercusión en los resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 12, 2002, pp. 267-290.
- FAJARDO, I. Gema. El fomento de la Economía Social en la Legislación española. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 107, Primer cuatrimestre, 2012, pp. 58-97.

- GIVENS, Roger J. Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 4-24.
- GÓMEZ, Jorge E.; RIALP, Josep; LLOCH, Joan. Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la PYME española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol. 1 n° 1, 2008, pp. 46-67.
- JUANEDA, Emma; GONZÁLEZ, Leonor. Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En Ayala Calvo, Juan Carlos (coord.): *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Ed. Universidad de la Rioja, 2007, pp. 3.590-3.609.
- MARTÍNEZ-CARRASCO, Federico (Dir). *Grandes Siglas de la Economía Social de la Región de Murcia*. Editum y CIRIEC-España. 2011. 162 pp. Disponible en Internet: <http://edit.um.es/digital>
- MESS. Sociedades Cooperativas en situación de Alta en la Seguridad Social por Clase - Año 2010. *Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MESS)*. 2011. Disponible en Internet: <http://www.empleo.gob.es>
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill. 1978. 274 pp.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN, Henry J. Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, vol. 3, n° 3, Jul. 2003, pp. 546-562.
- MOLERO, Fernando; RECIO, Patricia; CUADRADO Isabel. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, vol. 22, n° 3, 2010, pp. 495-501.
- MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. *Employee organization Linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover*. 1982. New York: Academic Press. 252 pp.
- MOWDAY, Richard, T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, 1979, pp. 224-247.
- NARVER, John. C.; SLATER, Stanley F.. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, 1990, pp. 20-35.

- PEDROSA, Cristina; HERNÁNDEZ, María Jesus. ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca. *Revista CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 72, Octubre 2011, pp. 157-185.
- PÉREZ, Francisco J.; ESTEBAN, Luisa; GARGALLO, Ana. Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos: una perspectiva de RSE. *Revista CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, Agosto 2009, pp. 163-190.
- QUINN, Robert, E.; ROHRBAUGH, John. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, vol. 29, nº 3, 1983, pp. 363-377.
- RAJAGOPALAN, Nandini. Strategic orientations, incentive plan adoptions and firm performance: Evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1996, pp. 761-785.
- ROBINSON Richard B.; PEARCE, John A. Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 1, 1984, pp. 128-137.
- SERVER, Ricardo J.; CAPÓ, Jordi. La responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas. *Revista CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, Agosto 2009, pp. 7-31.
- SNOW, Charles C.; HREBINIAK, Lawrence G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980, pp. 317-336.
- TAN, Hao; WESTON, Rae; TANG, Yiming. Applying the Miles and Snow's Business Strategy Typology to China's Real Estate Development Industry. Paper presented at the *12th Pacific Rim Real Estate Society Conference*. New Zealand. 2006. 21 pp.
- WERNERFELT, Birger. A Resource-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, 1984, pp. 171-180.
- ZHU, Weichum; CHEW, Irene K.; SPANGLER William. CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The mediating Role of Human-capital-enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, vol. 16, 2005, pp. 39-52.