

VICENTE A. LÓPEZ LÓPEZ

Departamento de Organización de Empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela

Extracto:

EXISTEN abundantes ejemplos de empresas multinacionales que consideran la gestión del conocimiento como un recurso intangible fundamental para incrementar su competitividad (organizaciones como Skandia, Don Chemical, Canadian Imperial Bank of Commerce), pero, ¿qué ocurre con la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, y más concretamente en las PYMEs españolas? Esta es la cuestión que pretendo exponer tras formular una hipótesis de trabajo que he intentado contrastar con el análisis de una muestra de empresas gallegas pertenecientes a distintos sectores de actividad.

Sumario:

Introducción.

I. El enfoque de los recursos.

1. Conceptos básicos.
2. El carácter estratégico de los recursos.

II. La perspectiva cognitiva y las percepciones directivas.

III. Los recursos intangibles.

IV. Investigación empírica y resultados.

1. Diseño del modelo.
2. La variable dependiente o criterio: *performance* empresarial.
3. Las variables regresoras.
4. Hipótesis y relaciones.
5. Estimación del modelo y resultados.

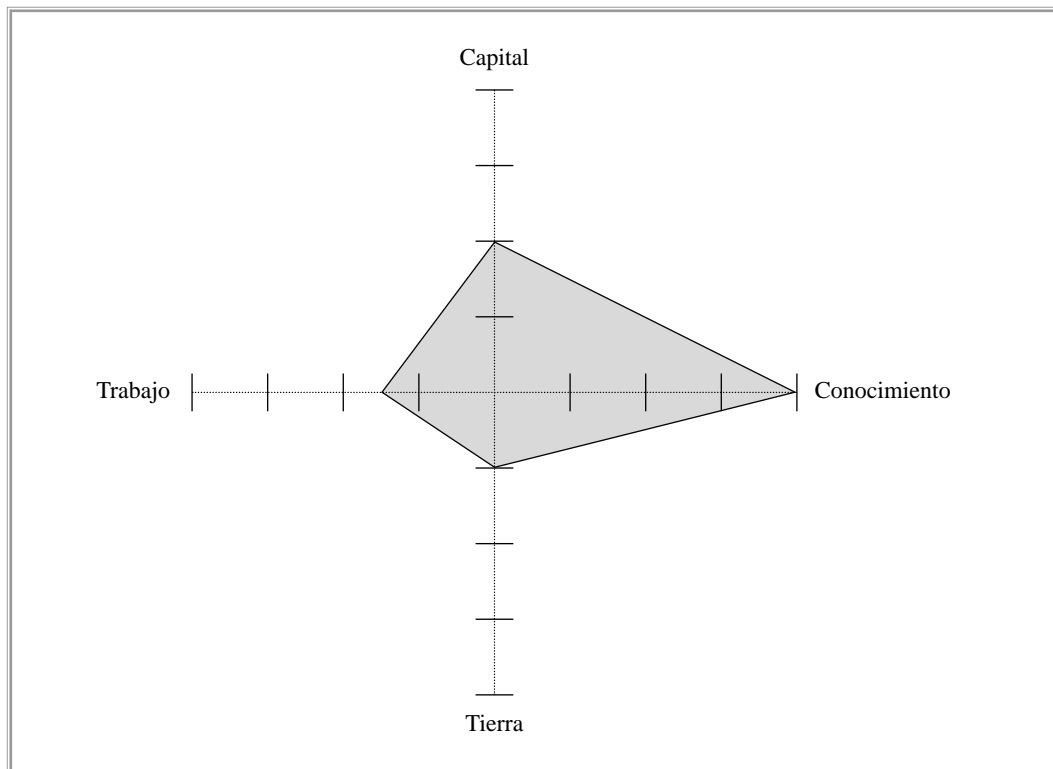
V. Conclusiones.

Apéndice.

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

En los inicios del siglo XXI, la era actual, denominada por algunos como la sociedad del conocimiento y la información, el conocimiento no es uno más de los factores de producción, sino que se ha convertido en el recurso productivo esencial. Las empresas se enfrentan a entornos altamente dinámicos, discontinuos e impredecibles, lo que provoca que las ventajas competitivas del ayer, en poco se parecen a las del presente, y en nada a las del mañana; de ahí el creciente interés en el desarrollo de nuevas formas de aprendizaje organizativo que mejoren la capacidad competitiva.



La importancia que poseen los activos intangibles (capital humano o el conocimiento organizativo acumulado) a la hora de incrementar el valor de una empresa, y al mismo tiempo, la magnitud que adquiere la gestión de estos recursos en la productividad empresarial, empieza a ser desde hace unos años una referencia obligada para la mayoría de los directivos interesados en el desarrollo de nuevas fuentes de ventajas competitivas para las organizaciones que dirigen.

Al mismo tiempo se observa que las investigaciones académicas no han sido ajenas a este fenómeno, y los esfuerzos en el estudio y desarrollo de las implicaciones competitivas de «lo intangible», han sido notables desde diferentes áreas funcionales de la empresa, tanto desde perspectivas teóricas como desde orientaciones más aplicadas. Curiosamente, a pesar de los notables esfuerzos realizados por instituciones como el *International Accounting Standards Committee* (IASC ¹), algunos autores como RIVAT y NULTY (1998) señalan que algunos de los activos intangibles «susceptibles» de no ser incluidos en el balance ², poseen una importancia trascendental para la gestión de las organizaciones.

La característica común, aunque no la única, de los recursos intangibles «excluidos del balance» y señalados anteriormente es su dependencia del factor humano que configura la organización, actuando individualmente o en grupos de trabajo. Por lo tanto, cuando estamos haciendo referencia a lo intangible, estamos destacando el enorme papel que desempeñan los recursos humanos ³ de una organización, a la hora de generar ventajas competitivas para la misma y por lo tanto con capacidad para mejorar e incrementar los resultados empresariales.

A pesar de los ya abundantes ejemplos de empresas multinacionales que consideran a la gestión conocimiento como un recurso intangible fundamental para incrementar su competitividad, (organizaciones como *Skandia*, *Don Chemical*, *Canadian Imperial Bank of Commerce*), no es menos cierto que en el entorno empresarial español, a pesar de la creciente importancia de empresas que empiezan a desarrollar e implementar sus propios modelos de capital intelectual con éxito, como puede ser el caso de Unión Fenosa, todavía no es un fenómeno tan generalizado como en otros países de nuestro entorno económico próximo. En los ejemplos indicados anteriormente, tanto internacionalmente como en el ámbito nacional, se observa que las empresas señaladas, si alguna característica tienen en común es su considerable tamaño, además de su alto grado de internacionalización, ¿pero qué ocurre con la gestión del conocimiento, en el seno de aquellas empresas con una dimensión empresarial sensiblemente más reducida, como pueden ser las PYMEs españolas?

Es en este escenario de las pequeñas y medianas empresas españolas, en el contexto en el que pretendemos enmarcar esta investigación; con mayor concreción nos proponemos los siguientes objetivos:

-
- ¹ El IASC, tal y como manifiestan RIVAT y NULTY (1998), no fue ajeno a esta problemática contable, y en 1989 inicia un proyecto que se materializará en enero de 1994 cuando se presenta el primer borrador sobre los principios contables que tienen que cumplir los activos intangibles para ser objeto de inclusión en el balance. Finalmente, en julio de 1998 el IASC aprobó el IAS 38 sobre activos intangibles.
 - ² Entre los activos intangibles excluidos del balance por la IAS 38 figuran: los gastos de investigación, establecimiento de negocio, formación y publicidad; y también aquellos generados internamente como las bases de datos de clientes, los nombres comerciales, la lealtad de los clientes, las relaciones con los clientes, el capital humano, el capital estructural.
 - ³ A lo largo de nuestra investigación, cuando se hace referencia a los recursos humanos de la organización, lo hacemos en un sentido amplio y no solamente reducido a un área funcional concreta, estamos considerando a todas y cada una de las personas que forman parte de la organización y su potencialidad estratégica a la hora de incrementar los resultados de la empresa a la cual pertenecen.

1. Diseñar un modelo que utilizando el enfoque de los recursos y las percepciones directivas de la escuela cognitiva, nos permita percibir la influencia de un grupo de recursos intangibles fuertemente dependientes del factor humano (Reputación, Reputación del Producto o Servicio, Capital Humano y Cultura Organizativa) en los resultados ⁴ de las empresas.
2. Formular cuatro hipótesis básicas que resuman la influencia de los recursos intangibles sobre el *performance* de la empresa.
3. Contrastación de las hipótesis propuestas en una muestra de empresas gallegas, pertenecientes a distintos sectores de actividad, y que además ostentan el denominador común de estar en posesión de alguna certificación de calidad.

I. EL ENFOQUE DE LOS RECURSOS

En la década de los ochenta, las premisas básicas de generación de ventajas competitivas que fuesen sostenibles en el largo plazo, radicaban básicamente en los mercados de productos (BAIN, 1968; PORTER, 1980); esta premisa comienza a ser cuestionada a finales de dicha década y principios de los noventa, principalmente con las ideas propuestas por los seguidores del enfoque basado en los recursos que objetaba los supuestos anteriores.

«Por recursos se entiende todo aquello que pensamos que puede ser una fortaleza o una debilidad para una determinada empresa» (WERNERFELT, 1984; pág. 172).

Con esta definición de recursos, el economista danés Birger WERNERFELT empezaba uno de los trabajos (*A Resource-based View of the Firm*) que pasó a ser considerado como una de las referencias principales del enfoque de los recursos (RBV). La ventaja competitiva se puede sustentar en la dotación heterogénea de recursos de cada empresa, la cual, a su vez, va a estar muy relacionada con la historia de la organización, la toma de decisiones pasadas (TEECE *et al.*, 1997), las experiencias adquiridas y la construcción de una determinada cultura (COLLIS *et al.*, 1995) o por el desarrollo de «capacidades organizativas» (ULRICH *et al.*, 1990). Por lo tanto, con base en esta heterogeneidad (PETERAF, 1993), las empresas van a ser distintas en función de los activos que poseen y su potencialidad para combinarlos desarrollando capacidades (FERNÁNDEZ *et al.*, 1997). Así, la variedad de estrategias producto-mercado va a venir delimitada por la propia dotación de medios de cada organización (BARNEY, *op. cit.*), permitiendo que, la facilidad de ésta para mantener la heterogeneidad en sus recursos a lo largo del tiempo, genere una ventaja competitiva sostenible, y que por lo tanto produzca rentas a largo plazo (FERNÁNDEZ, *et al.*, 1996).

⁴ En este trabajo se utilizan los términos resultados y *performance* indistintamente, a pesar de que la palabra inglesa *performance* no tiene todavía una traducción única que resulte satisfactoria en el lenguaje empresarial; se suele traducir literalmente por «rendimiento», «resultados», «efectividad», «rentabilidad» (LEAL, 1997) o, tal y como proponen CAMISÓN y GUÍA (1999), por «desempeño», aunque quizá su contenido semántico en el contexto de la empresa es mucho más rico.

El trabajo de PRAHALAD y HAMEL (1990) en la *Harvard Business Review*, sirvió para presentar alguna de las ideas originales de WERNERFELT, pero agrupadas y «enriquecidas» con un estilo atractivo para muchos ejecutivos, lo que de alguna manera, tal como señalaría WERNERFELT, sirvió para darle mayor difusión a las ideas de esta perspectiva, e incorporarles una visión práctica que resultase menos abstracta que sus postulados originales.

La perspectiva RBV engloba a su vez diferentes corrientes investigadoras, entre ellas, el enfoque basado en los conocimientos complementa notablemente las prescripciones iniciales del enfoque. En mayor o menor medida, la gestión del conocimiento además de considerar a éste como uno de los recursos estratégicos de la organización, introduce una explicación novedosa sobre la existencia de la propia empresa, que emerge para crear las condiciones bajo las cuales múltiples individuos pueden integrar su conocimiento especializado (GRANT, 1996).

1. Conceptos básicos.

Los conceptos fundamentales de este enfoque, esto es, las definiciones de recursos y capacidades, han sido objeto de no poca controversia tal y como se percibe en diversos trabajos tales como los de BARNEY (1991), AMIT y SCHOEMAKER (1993), o CHI (1994).

De modo más concreto, la descripción sostenida por BARNEY (*op. cit.*), bastante amplia como la mayoría de las definiciones de los proponentes de este enfoque, considera por recursos todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc. controlados por la organización, lo que le permite concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y su eficacia, o el conjunto de activos y capacidades que posee o controla una determinada empresa, distinguiendo entre recursos (factores) y capacidades (procesos que permiten la creación de aquéllos), tal y como puntualiza AMIT y SCHOEMAKER (1993).

Los trabajos de AAKER (1989) y HALL (1992) sugieren que un activo sería lo que la empresa «tiene», y una capacidad, competencia o habilidad, lo que la organización «hace»; agregando ITAMI (1987)⁵ que las capacidades, competencias o habilidades radican en las personas que las poseen, a pesar de que, tal como puntualiza HALL (1993), van a existir algunos recursos (el autor pone como ejemplo los que en una empresa determinada estén configurando la reputación de la misma) que también van a depender de las personas. En esta línea, STALK *et al.* (1992) tratan de identificar las diferencias entre las capacidades y las competencias, tomando como referencia el análisis de un caso de una empresa japonesa, si bien otros investigadores como PRAHALAD y HAMEL (1992) responden al

⁵ Este autor fue uno de los pioneros a la hora de investigar las razones teóricas del éxito de las organizaciones japonesas.

citado artículo, puntualizando que ellos no pueden identificar diferencia alguna entre los dos conceptos. Para CUERVO (*op. cit.*) las competencias son «interacciones» entre recursos y las capacidades serían las «habilidades» para desarrollar recursos y competencias. El término competencia no es novedoso, sino que ya había sido utilizado por SELZNICK (1957) para ilustrar lo que una organización realiza mejor que otra («competencias distintivas») y por ANSOFF (1965) a la hora de analizar las estrategias de crecimiento.

Una de las distinciones cruciales entre recursos y capacidades, es la efectuada por PENROSE (1962) al describir a los recursos como un conjunto de servicios potenciales, que pueden, en la mayoría de las ocasiones, ser definidos independientemente de su uso, mientras que los servicios (las capacidades) son funciones, actividades. Tal y como señalan MAHONEY y PANDIAN (1992), la diferenciación de los recursos y capacidades de PENROSE, en un lenguaje más actual, englobaría como recursos a los «stocks» y como capacidades (servicios) a los «flujos».

GRANT (1991) percibe una diferencia significativa, considerando a los recursos *inputs* del proceso productivo que configuran la unidad básica de análisis, citando como ejemplos los equipos de la empresa, las habilidades individuales de los empleados, las patentes, las marcas, las finanzas, etc. y sugiriendo que son pocos los activos que van a ser productivos por sí mismos, debido a que la productividad requiere la cooperación y coordinación de medios, emergiendo de esta forma el concepto de capacidades, esto es, un grupo o equipo de recursos que realizan una «tarea o un actividad» determinada.

Por lo tanto, la simple agregación de recursos individuales no va a configurar una capacidad; se requiere una orientación colectiva de éstos, lo que nos lleva a la idea de patrones de coordinación complejos entre los recursos y las personas. Como señala el propio GRANT (*op. cit.*), la mejor forma de explicarlo es introduciendo en escena el concepto de «rutinas organizativas» que constituyen patrones de actividades regulares y predecibles configurados a través de secuencias de acciones coordinadas por los individuos que se ponen en funcionamiento ante un estímulo o problema específico (NELSON y WINTER, 1982).

La introducción del concepto de rutinas organizativas sirve de acercamiento entre el enfoque evolutivo o ecológico y el de los recursos, siendo las rutinas a las empresas lo que los genes a las personas, como matizan FERNÁNDEZ *et al.* (1997). Un ingrediente crítico en la relación entre recursos y capacidades es la habilidad de la organización para alcanzar cooperación y coordinación dentro de grupos de trabajo, siendo el aprendizaje un concepto clave para lograrlo, lo que nos remite a la Escuela del Aprendizaje (AHLSTRAND *et al.*, *op. cit.*).

A pesar de que para algunos investigadores de esta perspectiva, existen dificultades para delimitar lo que son recursos intangibles y capacidades, como sostienen FERNÁNDEZ *et al.* (*op. cit.*), el nexo subyacente común entre los dos conceptos se basa en que ambos son formas de conocimiento con diferentes grados de complejidad, poseídas o controladas por la empresa.

2. El carácter estratégico de los recursos.

Siguiendo a SCHOEMAKER (1990), el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles que faciliten a la organización unas rentas a largo plazo (fin último de la estrategia) gravita sobre los recursos de la empresa, aunque obviamente no cabe pensar que todos éstos poseen la capacidad potencial de lograr el cumplimiento de dicho cometido; de ahí la necesidad de estudiar cuáles son los recursos, las capacidades y las diferentes formas de conocimiento que posee la organización para alcanzar dicho fin último y, todavía lo que es más importante, analizar el porqué éstos pueden impulsarlo.

No todos los investigadores coinciden a la hora de proponer una denominación para estos recursos impulsores del éxito empresarial; así, lo que para WERNERFELT son «recursos críticos», son «factores estratégicos» para BARNEY, «activos estratégicos» para AMIT y SCHOEMAKER o *inputs* capaces de generar rentas sostenibles para CONNER. Tampoco hay un acuerdo total en cuanto a los requisitos que deben cumplir dichos medios para poder asignarles la etiqueta de estratégicos (GRANT, *op. cit.*; BARNEY, *op. cit.*; PETERAF, *op. cit.*; AMIT y SCHOEMAKER, *op. cit.*; Tampoe, 1994; FERNÁNDEZ *et al.*, 1996; HAMEL y PRAHALAD, 1998).

De los trabajos citados anteriormente, describimos brevemente el de BARNEY (*op. cit.*), que junto al de GRANT (*op. cit.*), es uno de los que alcanza mayor consenso y es el más referenciado en la literatura. BARNEY (*op. cit.*), defiende que los recursos de la empresa portadores del potencial de generar una ventaja competitiva sostenible, tendrán que poseer las cuatro características siguientes:

- a) Valiosos.
 - b) Escasos.
 - c) No imitables.
 - d) No sustituibles.
-
- a) Para que los **recursos sean valiosos**, BARNEY sostiene que deben permitirle a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su efectividad y su eficacia, puntualizando que las organizaciones solamente van a mejorar su *performance* cuando sus estrategias exploten oportunidades o neutralicen amenazas.
 - b) BARNEY agrega que por definición, los *inputs* empresariales valiosos que sean poseídos por un número elevado de competidores no pueden ser fuente de ventaja competitiva, y mucho menos que ésta sea sostenible; por lo tanto, la dificultad radica en saber el **grado de escasez que debe tener un recurso** para poseer el potencial de generar una ventaja competitiva, afirmando que, en general, siempre que el número de organizaciones poseedoras de un recurso valioso (o un grupo de éstos) es menor que el número de empresas necesarias para generar una dinámica de competencia perfecta en una industria, entonces, el recurso va a tener el potencial de generar una ventaja competitiva.

- c) De igual forma, tal y como sostiene BARNEY, los recursos valiosos y escasos poseídos por la empresa van a ser fuente de ventajas competitivas sostenibles si las organizaciones que no los poseen no pueden obtenerlos: **recursos no imitables**. Éstos son los medios a los que LIPPMAN y RUMELT (1982) y el propio BARNEY (1986a, 1986b) denominan recursos «imperfectamente imitables»⁶, siempre y cuando se cumplan una o alguna combinación de estas tres razones:

«*Condiciones históricas únicas*». En muchas ocasiones la habilidad de la empresa para obtener un recurso determinado depende de su ubicación en el tiempo y en el espacio, lo que TEECE *et al.* (1997) denominan «dependencias temporales», y una vez que pasa ese momento de tiempo en la historia, las organizaciones que necesiten esos recursos relacionados con un tiempo y un espacio, no podrán obtenerlos. La «*ambigüedad causal*» existe cuando la relación entre los recursos controlados por la empresa y su ventaja competitiva sostenible no es entendida o lo es sólo parcialmente. Finalmente, la «*Complejidad social*», concepto introducido por DIERICKX y COOL (1989), hace referencia a las características que tienen algunos recursos de ser fenómenos sociales muy complejos, señalando BARNEY (1986b) a la cultura organizativa como un ejemplo de este concepto.

- d) El último requisito impuesto por este autor a los recursos estratégicos es que no puedan tener sustitutos que le permitan a otras empresas utilizar estrategias equivalentes: **Recursos no sustituibles**. En la **figura 1** se puede ver gráficamente el esquema de los atributos estratégicos de los recursos propuestos por BARNEY.

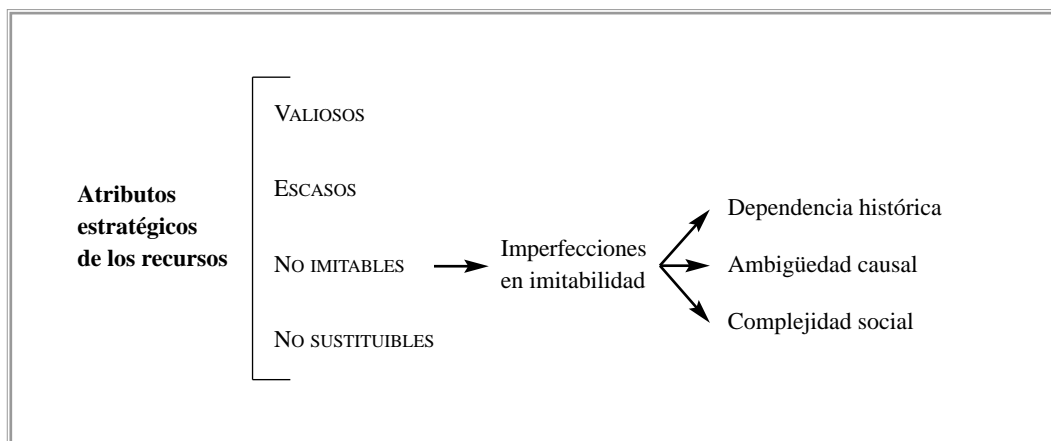


Figura 1. Atributos estratégicos de los recursos. Adaptado de BARNEY (1991) y elaboración propia.

⁶ En una publicación más reciente, COLLIS y MONTGOMERY (1998; págs. 34-35) proponen su propia clasificación de los recursos según su grado de imitabilidad; recursos fáciles de imitar, que pueden ser o no ser imitables, difíciles de imitar y finalmente los que no pueden ser imitados.

Posteriormente, BARNEY (1992) complementa su trabajo, estableciendo cinco «implicaciones competitivas», en función del cumplimiento parcial o total de los atributos estratégicos que debe poseer un recurso objeto de análisis (**figura 2**).

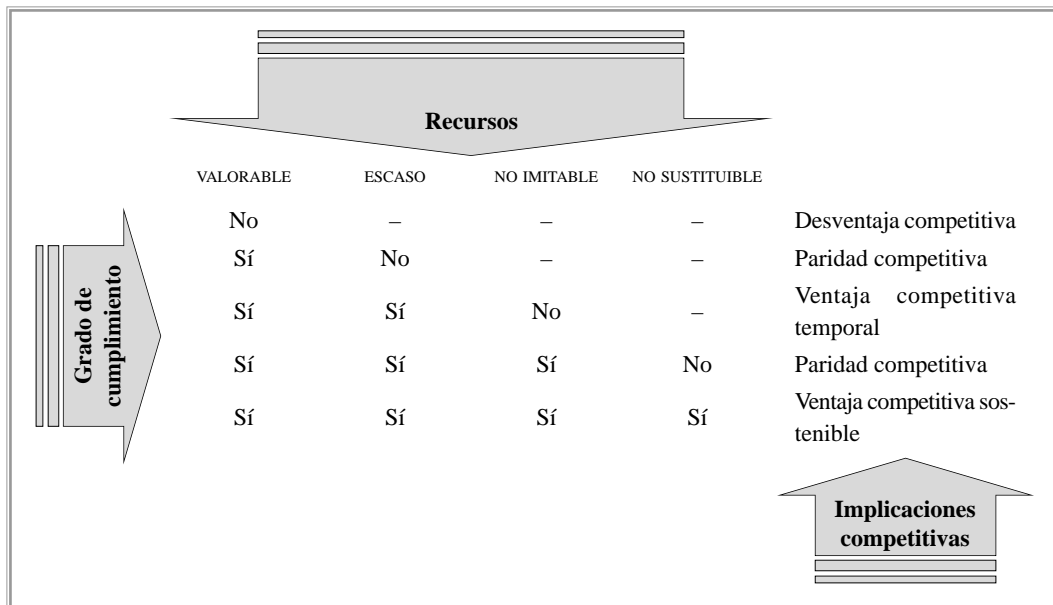


Figura 2. Implicaciones competitivas de los recursos. Adaptado de BARNEY (1992).

Al igual que otras perspectivas, el RBV ha estado influenciado por otros enfoques como el del capital intelectual, con fuertes raíces europeas. El concepto de capital intelectual (ROOS, 1997; ROOS *et al.*, 1997; BUENO, 1998; DRAGONETTI y ROOS, 1998; EDVINSSON *et al.*, 1999) parte de la observación de la relación entre el valor de capitalización bursátil o de mercado de las empresas y el valor contable de su patrimonio neto, partida, esta última, basada en el valor de los activos tangibles (físicos y financieros) de la empresa. El resultado de ese ratio «precio-valor contable» para las organizaciones que cotizan en las principales bolsas mundiales, puede estar justificado, tal como sostienen EDVINSSON *et al.* (1999), por la presencia de un nuevo concepto que explique el valor resultante del conjunto de activos intangibles creados por la empresa.

La compañía sueca de servicios financieros Skandia, publicó en 1995 uno de los primeros informes sobre «capital intelectual». El ejecutivo que dirigió el equipo encargado de la realización de dicho proyecto fue Leif EDVINSSON, primer director de Capital Intelectual (EDVINSSON *et al.*, *op. cit.*); de ahí que el modelo de valoración del capital intelectual (CI) de Skandia sea conocido también como el modelo del capital intelectual de EDVINSSON (ROOS *et al.*, 1997). Para EDVINSSON *et al.* (*op. cit.*, pág. 64) el capital intelectual es:

La posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado.

El capital intelectual (CI) es desglosado en diversos *stocks* de recursos intangibles, tal y como se puede observar en la **figura 3**. Para cada uno de los componentes del CI del modelo de EDVINSSON, se diseñaron los indicadores que capturasen el valor de los distintos elementos del mismo, configurando finalmente un total de noventa *ítem*. La mayor parte de ellos aunque no son difíciles de calcular, sí que requieren un sistema de información en la empresa diseñado a medida, recolector de los datos necesarios para su cómputo. La propuesta de capital intelectual de ROOS *et al.* (*op. cit.*) aunque bastante similar a la de EDVINSSON, difiere a la hora de desglosar los componentes «capital humano» y «capital estructural».

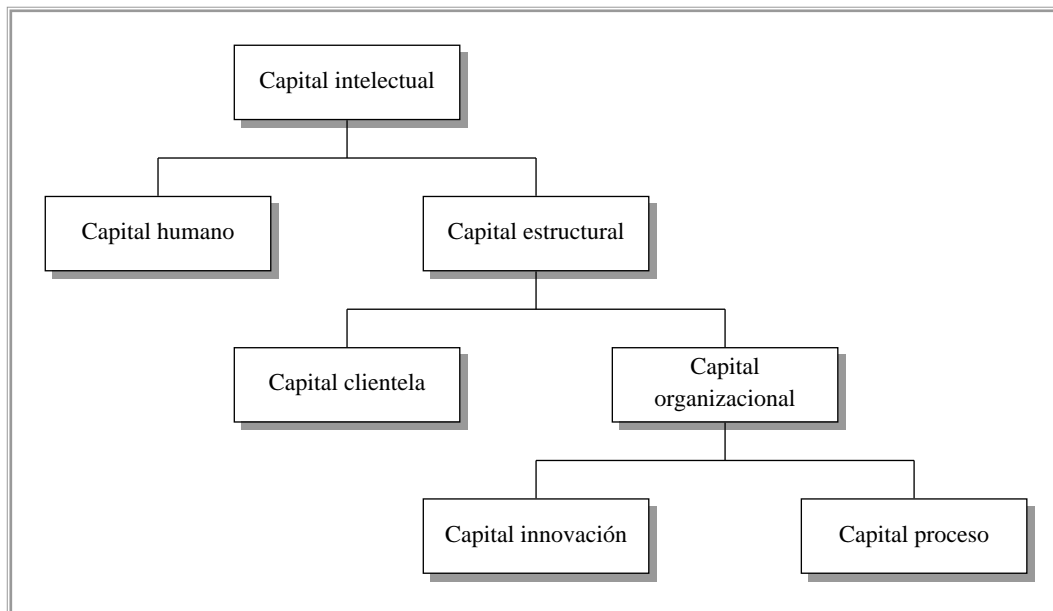


Figura 3. El capital intelectual. Adaptado de EDVINSSON *et al.* (*op. cit.*).

El modelo de EDVINSSON divide el capital estructural en capital clientela y capital organizacional, subdividiendo a su vez el capital organizacional en capital innovación y capital proceso. En cambio para ROOS el capital estructural está formado por relaciones, organización-renovación y desarrollo. En nuestro país, el proyecto Intelect (BUENO, 1998) intentó formular una metodología de análisis y una propuesta de modelo de medida del capital intelectual, con su correspondiente contrastación empírica. En la citada investigación, el capital intelectual está compuesto por tres bloques: capital humano, capital estructural y capital relacional.

A modo de resumen, las premisas básicas del enfoque basado en los recursos podemos sintetizarlas en las siguientes ideas (WERNERFELT, *op. cit.*; BARNEY, *op. cit.*; GRANT, *op. cit.*; AMIT y SCHOEMAKER, *op. cit.*; TAMPOE, *op. cit.*; FERNÁNDEZ *et al.*, 1996, BARNEY, 2001; BUTTLER *et al.*, 2001):

- Las empresas de un sector pueden tener una dotación heterogénea de los recursos que poseen y/o controlan.
- Estos recursos pueden no ser perfectamente movibles y, de esta forma, la heterogeneidad puede mantenerse a largo plazo (sostenible).
- La estrategia es la resultante de los recursos que posee y/o controla la organización.
- La estrategia de la organización deberá mantener un balance entre la explotación de su *stock* de recursos actuales y el desarrollo de otros nuevos.
- Es preciso investigar y conocer las características y la naturaleza que deben tener dichos recursos para otorgar ventajas competitivas.
- El énfasis del análisis estratégico radicará en el análisis interno de la organización:
 - Dotación de recursos.
 - Interacciones entre los diferentes recursos.
 - Valoración de los recursos.
 - Grado de dificultad de imitación de los recursos que son más valiosos.
 - Dificultades de comercialización de esos recursos:
 - Específicos de la propia organización.
 - Dificilmente transmisibles debido a su relación con conocimientos tácitos desarrollados a lo largo del tiempo.

II. LA PERSPECTIVA COGNITIVA Y LAS PERCEPCIONES DIRECTIVAS

Si realmente queremos entender al directivo y sus posibilidades estratégicas, tendremos que evaluar el contenido de su mente, lo que constituye el rol principal de la orientación cognitiva⁷; esto es, determinar qué significa la formación de la estrategia en la esfera de cognición humana. En cualquier organización compleja este proceso es fundamentalmente colectivo, y esa colectividad está compuesta por miembros (talentos) individuales, de tal forma que determinar cómo esos cerebros manejan la información para desarrollar estrategias será un objetivo clave en esta perspectiva.

⁷ Algunos autores, como CUERVO (1999), utilizan la denominación de «cognoscitiva».

La mayor parte de las investigaciones realizadas bajo esta orientación, trataron de determinar qué elementos de la psicología cognitiva eran aplicables a la estrategia, apareciendo inicialmente trabajos relativos al sector público, como el realizado por STEINBRUNER (1974), y en el ámbito empresarial, a la aportación inicial de NYSTROM (1979), le siguieron las de HOGART y MAKRIDAKIS (1981), KIESLER y SPROULL (1982), DUHAIME y SCHWENK (1983), SCHWENK (1984) y STUBBART (1987).

Por lo menos se pueden identificar cuatro aspectos de la psicología cognitiva que son relevantes en la configuración de la estrategia:

1. La percepción, –cómo logra informarse el directivo–;
2. La concepción, –cómo se forma la estrategia–;
3. La reconcepción, –cómo cambia la estrategia o por qué no cambia–; y
4. Los estilos estratégicos, –cómo difieren los estrategas en sus orientaciones cognitivas–.

(AHLSTRAND *et al.*, 1998).

Los estudios sobre la percepción son numerosos, aunque la mayor parte se enfocan en patologías (distorsiones y limitaciones en la forma de obtención de la información por parte de las personas); SIMÓN (1957) y MARCH y SIMÓN (1958) señalan que el mundo es grande y complejo, pero los cerebros humanos son pequeños y su capacidad para procesar información es, en consecuencia, limitada, y, por lo tanto, cuando diferentes intelectos reflexionan sobre temas complejos, los resultados son muy diferentes (TVERSKY y KAHNEMAN, 1974). HOGART y MAKRIDAKIS (1981)⁸, determinaron una lista amplia de los principales sesgos detectables en el procesamiento de la información no contemplados por la psicología cognitiva.

A la hora de analizar el aspecto concerniente a la concepción, se proponen nuevas denominaciones relativas a la misma; AXELROD (1976) utiliza el calificativo «mapa», y posteriormente, AXELROD (*op. cit.*), emplearía el vocablo «armazón»; NEISSER (1976), propone la denominación «esquema». Sin embargo no se aporta mucho a la hora de saber cómo forman «la concepción» en la mente de los actores principales. El concepto de «conocimiento tácito» de POLANYI (1966), explicaría la dificultad para describir el proceso de la concepción de la estrategia, debido a que las personas saben bastante más de lo que su propia capacidad les permite expresar.

La «reconcepción» (PONDY y HUFF, 1985) se refiere a los cambios en las estrategias, los conceptos, las visiones, y los mapas que ya han sido formalizados, matizando las dificultades que existen para cambiar un determinado concepto una vez que éste ha sido establecido en la mente de una persona; aunque existan evidencias de signo contrario, el sujeto tiende al rechazo.

⁸ El tema central de la investigación de estos dos autores es la planificación y la predicción empresarial.

Los directivos, por supuesto, también difieren en sus estilos, y va a ser necesario su estudio para comprender los procesos de configuración de la estrategia. El trabajo de WISSEMA *et al.* (1980) propone varios «tipos de directivos» basándose en su «estilo» de «dirección estratégica».

Las premisas fundamentales de esta perspectiva podemos sintetizarlas en los siguientes puntos (SIMÓN, 1957; MARCH y SIMÓN, 1958; PONDY y HUFF, 1985):

- La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que se desarrolla en la mente del estratega.
- Por lo tanto, las estrategias emergen como perspectivas (con la forma de conceptos, mapas, esquemas, armazones) que se forman de acuerdo a cómo las personas perciben, interpretan y afrontan los *inputs* del entorno.
- El entorno del estratega es complejo, y sus capacidades cognitivas son limitadas; consecuentemente, la recepción de la información está restringida y sesgada y, por lo tanto, esos *inputs* son meramente interpretaciones de un mundo que existe solamente en los términos de cómo es percibido.
- Las estrategias no son fáciles de mantener en una posición prominente y son difíciles de cambiar aun cuando no sean viables.
- Los estilos de los estrategas varían considerablemente debido a los componentes cognitivos individuales.

III. LOS RECURSOS INTANGIBLES

Tal y como hemos señalado en los epígrafes anteriores, de acuerdo con el RBV, los recursos de la organización son los determinantes principales de la ventaja competitiva de ésta y de su rentabilidad, y por lo tanto, como propone RUMELT (1982), la principal preocupación de los directivos debería ser la selección, adquisición y gestión de recursos superiores a los de los competidores.

El RBV prescribe que solamente los recursos con ciertas características son capaces de generar niveles elevados de rentas económicas (AMIT y SCHOEMAKER, 1993). Esos activos, denominados *activos estratégicos*, son simultáneamente valiosos, raros, imperfectamente imitables, y no sustituibles. Los proponentes de la perspectiva basada en los recursos consideran que la propiedad o el control de esos activos estratégicos determinarán cuáles son las empresas que generan beneficios superiores y cuáles no. Desgraciadamente, todavía hay muy poca investigación empírica que soporte esa afirmación.

En el contexto RBV, los recursos intangibles, y más específicamente el conocimiento, son considerados determinantes cruciales de la ventaja competitiva de las empresas y por lo tanto de su *performance*; consecuentemente, tomamos como referencia esta prescripción del RBV para nuestro estudio empírico: *los recursos estratégicos «intangibles» son los determinantes cruciales de la ventaja competitiva de las empresas y de su rentabilidad.*

Con relativa frecuencia, nos encontramos con definiciones de activos muy restrictivas, incluyendo solamente aquellos que pueden ser valorados, como los activos físicos (JACOBSON, 1992). Este autor señalaba que hay una literatura abundante en estudios empíricos, que de alguna manera han tratado de medir la capacidad de los activos tangibles para explicar las diferencias de rentabilidad obtenidas por las empresas, matizando, en cambio, que son escasas las investigaciones de este tipo que hayan intentado determinar el papel de los recursos intangibles. Esta limitación en la definición de los activos, provoca que muchos de los recursos intangibles, no sean visibles en los balances y estados financieros de las empresas, ante lo cual, se manifiestan numerosos investigadores que como ITAMI (*op. cit.*), llama la atención sobre la capacidad de generación de ventajas competitivas por parte de los activos intangibles de la organización, por lo que reclaman, para éstos, una atención apropiada. Según estos autores, los recursos intangibles deben ser considerados como «activos» porque *«son cosas que uno posee»*, muchas de las cuales, a menudo, tienen protección legal (HALL, 1992; pág. 136).

SALAS (1996; pág. 17) destaca la importancia de los recursos intangibles, no solamente a nivel microeconómico, sino también en el ámbito macroeconómico:

Una parte sustancial del crecimiento de la riqueza de los países no puede atribuirse al crecimiento cuantitativo de los recursos primarios de capital y trabajo. El crecimiento «residual», como Solow llamó a la parte del crecimiento de la producción no explicada por el crecimiento en las cantidades de capital y trabajo, se convierte así en un factor clave para explicar las diferencias en la renta per cápita de los países. Hoy en día, sabemos que ese residuo está estrechamente relacionado con la acumulación de capital tecnológico..., de capital humano adquirido a través de la educación formal y la experiencia, de capital comercial..., de capital organizativo.... Es decir, el residuo de Solow es, en buena medida, la contribución al crecimiento económico atribuible a la acumulación y uso de los activos inmateriales.

La primera de las clasificaciones de recursos a la que hacemos referencia es a la de SUÁREZ (1999), que utiliza como criterio clasificador el carácter fungible o no de los recursos (véase **figura 4**).

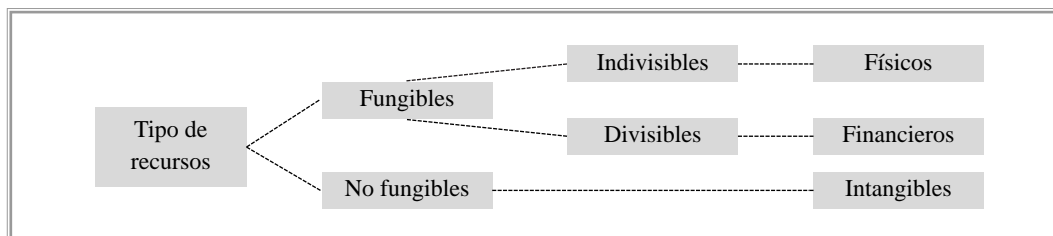


Figura 4. Tipos de recursos. Adaptado de SUÁREZ (1999).

GRANT (1996), a su vez clasifica los recursos en tres categorías: recursos tangibles, intangibles y humanos, como podemos ver con más detalle en la **figura 5**.

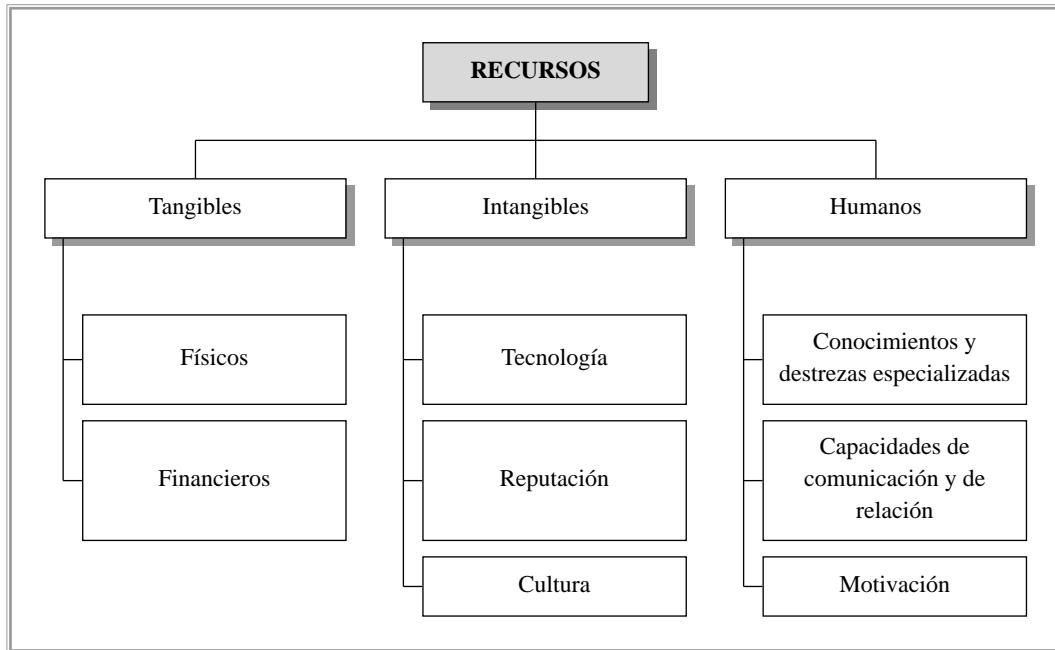


Figura 5. Clasificación de los recursos. Adaptado de GRANT (1996).

ERIKSEN (en SUÁREZ, *op. cit.*) estructura los diferentes recursos de la empresa en función de su flexibilidad y de su capacidad productiva (**figura 6**).

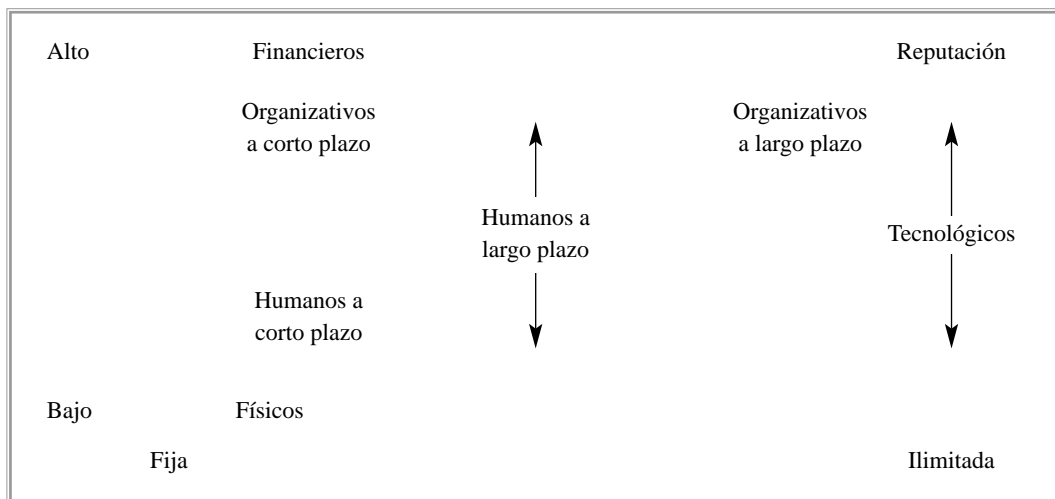


Figura 6. Recursos: flexibilidad *versus* capacidad productiva. Adaptado de SUÁREZ (1999).

En términos más concretos, MARKIDES y WILLIAMSON (1994) clasifican los «activos estratégicos» en cinco categorías:

1. «*Activos de clientes*»: el reconocimiento de la marca, la lealtad de los clientes y la base instalada de clientes.
2. «*Activos del canal*»: acceso a canales de distribución ya establecidos, lealtad de los distribuidores y el *stock* «digerible» por el canal.
3. «*Activos de input*»: conocimiento de imperfecciones en el mercado de los factores, lealtad de los suministradores y la capacidad financiera.
4. «*Activos de proceso*»: posesión de tecnología, experiencia funcional en productos o mercados específicos y sistemas organizativos.
5. «*Activos de conocimiento del mercado*»: la acumulación de información acerca de las metas y el comportamiento de los competidores, la elasticidad de los precios con respecto a la demanda, y la respuesta del mercado ante los ciclos económicos.

Siguiendo a HALL (1992), los recursos intangibles pueden ser categorizados como activos o como habilidades; entre los recursos intangibles que son *activos*, se incluye a las marcas comerciales, patentes, copyrights, diseños registrados, contratos, secretos comerciales, reputación y redes; los recursos intangibles que son *habilidades* abarcan al capital humano y a la cultura. El capital humano «superior» es a menudo considerado competencia distintiva y puede ser una fuente de ventaja competitiva, al igual que las competencias distintivas de los proveedores, distribuidores, etc. (ITAMI, *op. cit.*; HALL, *op. cit.*; HAMEL y PRAHALAD, *op. cit.*). La cultura organizativa «*constituye las creencias, conocimiento, actitudes mentales y costumbres a las cuales están expuestos los individuos de una organización, como resultado del cual adquieren un lenguaje, unos valores y unos hábitos de comportamiento y pensamiento*» (HALL, *op. cit.*; pág. 139). La cultura organizativa está siendo considerada, cada vez más, como el producto de las creencias de los directivos (PETERS y WATERMAN, 1982; DEAL y KENNEDY, 1982; HALL, 1992).

Para HALL, los recursos intangibles también pueden ser categorizados como dependientes de las personas o independientes de éstas; entre los *recursos intangibles que son dependientes de las personas*⁹ podemos incluir el capital humano (empleados, distribuidores, suministradores, etc.), la cultura organizativa, la reputación y las redes y, los *recursos intangibles que son independientes de las personas* abarcarían los contratos, las licencias, los secretos comerciales, los derechos de propiedad intelectual, y las bases de datos.

⁹ Los recursos contemplados en nuestro modelo empírico, forman parte de esta categoría de recursos intangibles dependientes del factor humano.

En el trabajo de MILLER y SHAMSIE (1996), se aprecian dos grupos de recursos; un primer grupo que englobaría a los recursos basados en la propiedad (recursos aplicables a productos o procesos específicos), y otro que abarcaría a aquellos recursos basados en el conocimiento (particularmente las habilidades o capacidades técnicas, creativas y colaborativas). Al mismo tiempo, estos investigadores desagregan cada uno de los dos tipos de recursos en dos subgrupos, introduciendo el calificativo de «discretos» y «sistémicos»; los recursos «discretos» poseen valor por sí mismo con independencia del contexto organizativo en el que se muevan, a diferencia de los recursos «sistémicos» cuyo valor reside en su pertenencia a un sistema o red. Por lo tanto, MILLER y SHAMSIE proponen cuatro categorías de recursos: recursos basados en la propiedad «discretos», recursos basados en la propiedad «sistémicos», recursos basados en el conocimiento «discretos» y finalmente, recursos basados en el conocimiento «sistémicos» (ejemplos de cada uno de ellos se pueden observar en la **tabla 1**).

TABLA 1. Un modelo contingente de clasificación de recursos. Adaptado de MILLER y SHAMSIE (*op. cit.*).

TIPO DE RECURSO Y EJEMPLO		PROCEDENCIA DE SU VALOR	CREADO O PROTEGIDO POR	ENTORNO MÁS ADECUADO
BASADOS EN LA PROPIEDAD	<u>DISCRETOS:</u> Patentes Contratos exclusivos	Control de un factor	Ley Derechos de preferencia Escasez intrínseca	Estable o predecible
	<u>SISTÉMICOS:</u> Producción integrada Sistemas de distribución	Control de un sistema entero	Derechos de propiedad Ventajas del primer entrante Complementariedad de las partes del sistema	Estable o predecible
BASADOS EN EL CONOCIMIENTO	<u>DISCRETOS:</u> Habilidades funcionales Capacidades creativas	Adaptación y renovación	Imitabilidad incierta Flexibilidad	Incierto
	<u>SISTÉMICOS:</u> Capacidades de coordinación Trabajo en equipo	Adaptación y renovación	Especificidad de los activos Imitabilidad incierta Robustez	Incierto

IV. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS

La revisión teórica realizada del Enfoque RBV, la Perspectiva Cognitiva y los Recursos Intangibles, nos anima al diseño de un modelo que configura un marco conceptual explicativo de las relaciones entre los recursos intangibles y el *performance* de las empresas. El desarrollo que efectuamos supone, en primer término, la formalización del modelo y la explicación de las variables que incorpora y en segundo lugar, el establecimiento de hipótesis de trabajo consistentes con los objetivos explicitados en la introducción de este trabajo.

Tal y como hemos podido constatar, la principal prescripción del enfoque de los recursos es que los activos estratégicos son los determinantes cruciales de la ventaja competitiva y del *performance* de las empresas. Basándonos en la definición de activos estratégicos y en la lógica del RBV, asumimos que los activos estratégicos son recursos intangibles, y en consecuencia partiendo de las aportaciones realizadas por HALL (1992) y AAKER (1989), en el modelo que proponemos, se establece la relación entre los recursos intangibles «reputación de la empresa», «reputación del producto o servicio»¹⁰, «capital humano» y «cultura organizativa», y el «performance de la organización» (figura 7).

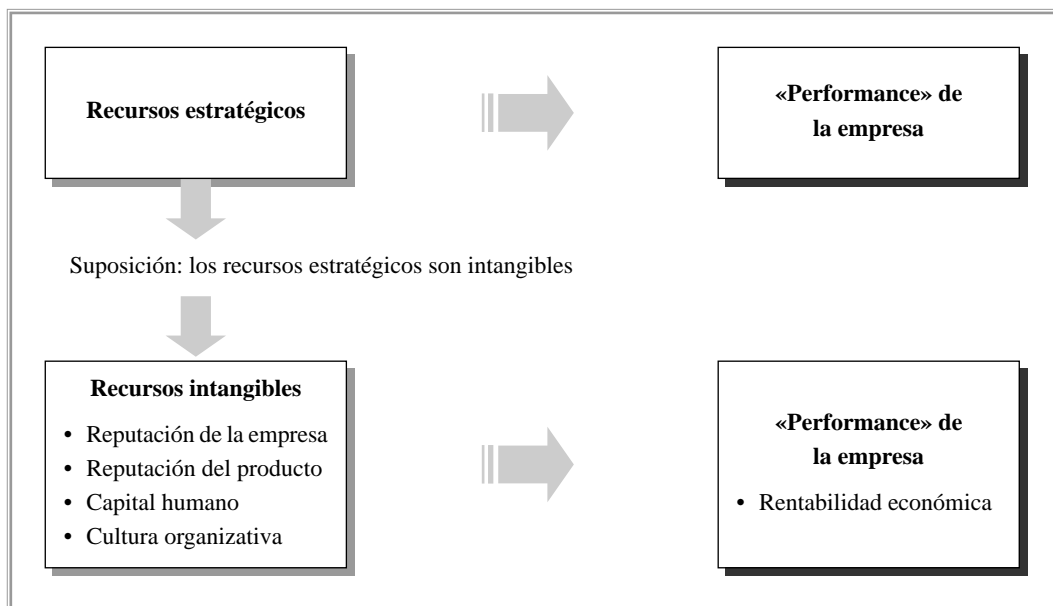


Figura 7. Modelo conceptual propuesto.

¹⁰ Aunque HALL se refiere a la reputación del producto o servicio, para incorporar tanto a los bienes materiales como a los productos intangibles, en la actualidad el término producto se ha impuesto como denominador generalizado de los *outputs* con y sin entidad física; por ello en lo sucesivo hablaremos de «producto».

1. Diseño del modelo.

Cuando diseñamos el trabajo empírico, deliberadamente optamos por utilizar las percepciones ¹¹ que los directivos pudiesen poseer de las variables (recursos intangibles) implicadas en nuestro estudio, dada la dificultad conocida *ex ante* para obtener los datos de cada una de las empresas necesarios para la determinación de otros indicadores menos subjetivos ¹²; como ejemplo, podíamos mencionar el modelo de EDVINSSON *et al.* ¹³ (1999) para el capital humano; como norma indicadores más objetivos requieren la implantación de sistemas de información *ad hoc* (en cada una de las organizaciones participantes en el estudio) que suministren los datos necesarios para su cómputo, lo cual incrementa exponencialmente los recursos necesarios para financiar la investigación, siendo esto una limitación en caso de optar por dicha vía en el estudio empírico.

2. La variable dependiente o criterio: *performance* empresarial.

En nuestra revisión doctrinal, hemos podido constatar los problemas que entraña la evaluación del *performance* de la empresa; incluso hemos manifestado las dificultades de resumir en un término en nuestro idioma, la riqueza de contenido conceptual que el vocablo *performance* incorpora. En nuestro modelo, tomando como referencia el análisis factorial realizado por WOO y WILLARD (1983) que percibía la mayor significación de la rentabilidad económica entre las posibles medidas financieras y operacionales estudiadas, elegimos esta tasa de rentabilidad como indicador del *performance* a pesar de las limitaciones que ello entraña ¹⁴.

De modo más específico el modelo contempla como **variable dependiente**, el *performance* empresarial evaluado a través de la rentabilidad económica ¹⁵, y de este modo, su cómputo para el período considerado, en el cuatrienio 1996-1999, se realizó a través del rendimiento económico promedio calculado a partir del cociente entre la suma de sus resultados netos de explotación y la suma del valor contable de sus activos totales netos de amortizaciones acumuladas. Así, siendo RNi el rendimiento neto del año i (para $i = 1996, 1997, 1998, 1999$) y ATi el valor contable del activo total neto del año i , podemos escribir:

¹¹ Las percepciones directivas son consideradas en el modelo empírico, como variables *proxy* (indirectas) del valor potencial de los intangibles observados en las empresas que participan en la muestra.

¹² El trabajo de VICENTE (1998; pág. 13) constata los enormes problemas que entrañaba la utilización de alguno de los indicadores del capital humano en su investigación, debido a que «dicha información requería del encuestado tiempo y esfuerzo adicional en caso de que dichos datos no fuera una información rutinariamente obtenida por el departamento de personal».

¹³ El modelo del capital intelectual aplicado en la empresa sueca Skandia (EDVINSSON *et al.*, 1999), valora el capital humano utilizando veintidós dimensiones con sus correspondientes *ítem*.

¹⁴ En términos estadísticos, se puede considerar la rentabilidad económica como una variable *proxy* del *performance*.

¹⁵ Los datos necesarios para efectuar estos cálculos fueron obtenidos de la base de datos Ardán.

Rentabilidad económica media empresa j :

$$RE_j = \frac{\sum_i RN_{ij}}{\sum_i AT_{ij}}$$

Al calcular la rentabilidad económica como un promedio, nos permite alisar la serie, corregir posibles efectos coyunturales derivados de cualquier actividad atípica en alguno de los períodos considerados y además contribuir a garantizar la normalidad en la distribución, supuesto necesario para proceder a su posterior análisis estadístico con unas garantías mínimas de significación (MUELLER, 1996).

3. Las variables regresoras.

Como resultado de su investigación, HALL encuentra que los recursos intangibles que influyen más significativamente la capacidad potencial de las empresas de generar ventajas competitivas, son la reputación de la empresa, la reputación del producto, el capital humano y la cultura organizativa (HALL, 1992); en consonancia con esta percepción, el modelo que proponemos considera que reputación de la empresa, reputación del producto, capital humano y cultura organizativa, constituyen las cuatro variables independientes explicativas del *performance* o resultados de las empresas.

Ahora bien, las variables explicativas consideradas, son variables latentes y en consecuencia no directamente observables (al ser imprescindible su medición, su cómputo lo realizaremos a través de puntuaciones factoriales), sugerimos un procedimiento que para cada variable latente formaliza un constructo que incorpora distintas dimensiones, cada una de las cuales a su vez, se aprecia mediante *ítem* cuya adecuación percibimos en base a la revisión doctrinal realizada ¹⁶.

En la variable **Reputación de la Empresa**, asumimos en primer lugar la conceptualización de la reputación realizada por WEIGERT y CAMERER (1988) en términos de calidad del cuerpo directivo, posición financiera de la empresa y responsabilidad social, para considerar estos tres descriptores como las dimensiones a través de las cuales evaluamos el constructo. A su vez la dimensión de la calidad del cuerpo directivo, se mide por medio de los cuatro *ítem* adaptados del trabajo de DOPPLER y LAUTERBURG (1998). Para la evaluación de la dimensión de responsabilidad social se propone un único *ítem* adoptado de WEIGERT y CAMERON (*op. cit.*) y de los estudios sobre reputación de la revista americana *Fortune* (STEWART, 1998). Igualmente, para la dimensión de posición financiera de la empresa se considera un único *ítem* sugerido por WEIGERT y CAMERER (*op. cit.*) y la revista *Fortune* (STEWART, *op. cit.*).

La variable **Reputación del Producto** depende de la percepción de la calidad, tal y como sostienen WEIGERT y CAMERER (1988); consecuentemente, asumiendo esta perspectiva, la valoración

¹⁶ En el apéndice se puede observar el diseño de los constructos y sus fuentes inspiradoras, además del cuestionario completo.

de esta dimensión requeriría en último término estudios orientados a evaluar la opinión de los usuarios sobre la calidad de los distintos productos de las diferentes empresas o en su defecto, investigar la asociación calidad y marca para las diferentes organizaciones (VILLAFANE, 2001¹⁷). Una y otra alternativa las desechamos por las dificultades que su adopción entrañaba, y en su lugar nos ha parecido que podíamos analizar la opinión de los directivos acerca del impacto que tendría la posesión de un producto de calidad elevada.

El constructo de la variable *Capital Humano* lo configuran tres dimensiones referenciadas con un único ítem cada una de ellas; los dos primeros se adoptan de las categorías de la reputación propuestas por la revista *Fortune* (STEWART, *op. cit.*), y el tercero, es de aportación propia.

Para la última variable explicativa contemplada, la *Cultura Organizativa*, seguimos a HALL (1992,1993), que identificó seis atributos de la cultura organizativa que llevaban a las empresas poseedoras de esos atributos al logro de ventajas competitivas sostenibles. De esos seis atributos, retomamos para medir el constructo de la cultura organizativa cuatro: calidad, cambio, trabajo en equipo y estilo directivo participativo. Respecto a la primera dimensión, «gestión de la calidad total», nos inspiramos en las aportaciones de JURAN (1990), quien sitúa la responsabilidad de la calidad en la alta dirección, y destaca tres requisitos (aspectos o incluso fases) relacionados con el proceso: planificación de la calidad, control y mejora de la calidad (para cada una de estas tres exigencias, se contemplan los correspondientes ítem). La dimensión «gestión del cambio» se valora a través de seis ítem sugeridos por los trabajos de DOPPLER y LAUTERBURG (1998); en el último de ellos, para la definición de la cultura, se sigue la perspectiva antropológica de BARNEY (1986b). La tercera de las dimensiones integradoras del constructo cultura organizativa, «trabajo en equipo», se referencia a un ítem específico que nos sugieren las investigaciones de HALL. Finalmente, para configurar la dimensión «estilo directivo participativo», seguimos el trabajo de los estilos de liderazgo de LIKERT (1961), con tres ítem específicos.

4. Hipótesis y relaciones.

Siendo nuestro objetivo primordial comprobar la influencia de los recursos intangibles sobre los resultados empresariales, las hipótesis que sustentan nuestra propuesta (véase **figura 8**), son las siguientes:

Hipótesis de la reputación de la empresa

H1: Cuanto mayor sea la valoración asignada por el directivo a la reputación de la empresa, mayor será el *performance* (rentabilidad económica).

¹⁷ El profesor VILLAFANE, en su estudio MERCO de la reputación corporativa propone como variables determinantes de la reputación del producto o servicio, el valor del producto, el valor de la marca y el servicio al cliente; esta conceptualización es una adaptación de la propuesta por AAKER en 1996 (<http://www.villafane.com/merco/merco>). En la práctica, esta alternativa no es muy implementable debido a la multiplicidad de agentes que tendrían que participar en la valoración (directivos de la empresa, clientes, directivos de la competencia, consultores, etc.).

Hipótesis de la reputación del producto

H2: Cuanto mayor sea la valoración asignada por el directivo a la reputación del producto o servicio, mayor será el *performance* (rentabilidad económica).

Hipótesis del capital humano

H3: Cuanto mayor sea la valoración asignada por el directivo al capital humano de la empresa, mayor será el *performance* (rentabilidad económica).

Hipótesis de la cultura organizativa

H4: Cuanto mayor sea la valoración asignada por el directivo a la cultura organizativa de la empresa, mayor será el *performance* (rentabilidad económica).

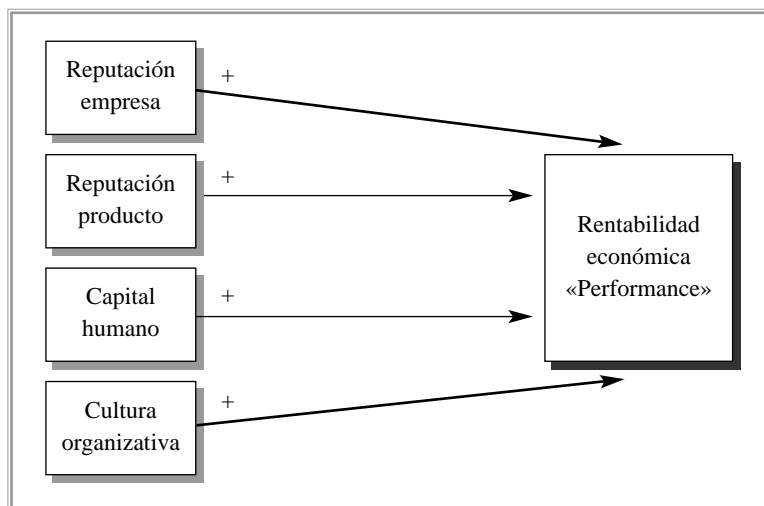


Figura 8. Desglose de las hipótesis del modelo.

Para contrastar el modelo, seleccionamos la población procedente de la Base de Datos Ardán¹⁸, y ésta estaba formada por 166 empresas poseedoras de alguna certificación de calidad. Ante el dilema de dirigirnos a la población total o seleccionar una muestra, se optó por la primera de las alternativas, ya que preveíamos un índice de respuesta no demasiado elevado, teniendo en cuenta los niveles alcanzados en otras investigaciones anteriormente realizadas; la información referente a la ficha técnica de la investigación se recoge en la **tabla 2**.

¹⁸ El criterio utilizado para la inclusión de empresas es el del conocimiento por la base de datos ARDÁN (15-02-1999) de la posesión de alguna certificación de calidad, con independencia de que pudiese darse el caso de que alguna organización posea alguna certificación de calidad en esa fecha y no figure reflejado en Ardán.

TABLA 2. Desglose de las hipótesis del modelo.

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	
UNIVERSO:	Empresas con certificación de calidad
ÁMBITO GEOGRÁFICO:	Regional (Galicia)
MÉTODO RECOGIDA INFORMACIÓN:	Encuesta postal y recogida personal
UNIDAD MUESTRAL:	Directivos de mayor nivel
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:	Total del censo poblacional Ardán
TAMAÑO MUESTRA:	72 empresas
NÍVEL DE CONFIANZA:	95% p = q = 50%
ERROR MUESTRAL:	+/- 8,90%
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO:	Febrero, marzo, abril y mayo de 99

Una vez obtenidos los datos a través de las respuestas del cuestionario, se procedió a su tratamiento estadístico ¹⁹; un breve perfil de las empresas analizadas, se resume en la **figura 9**.

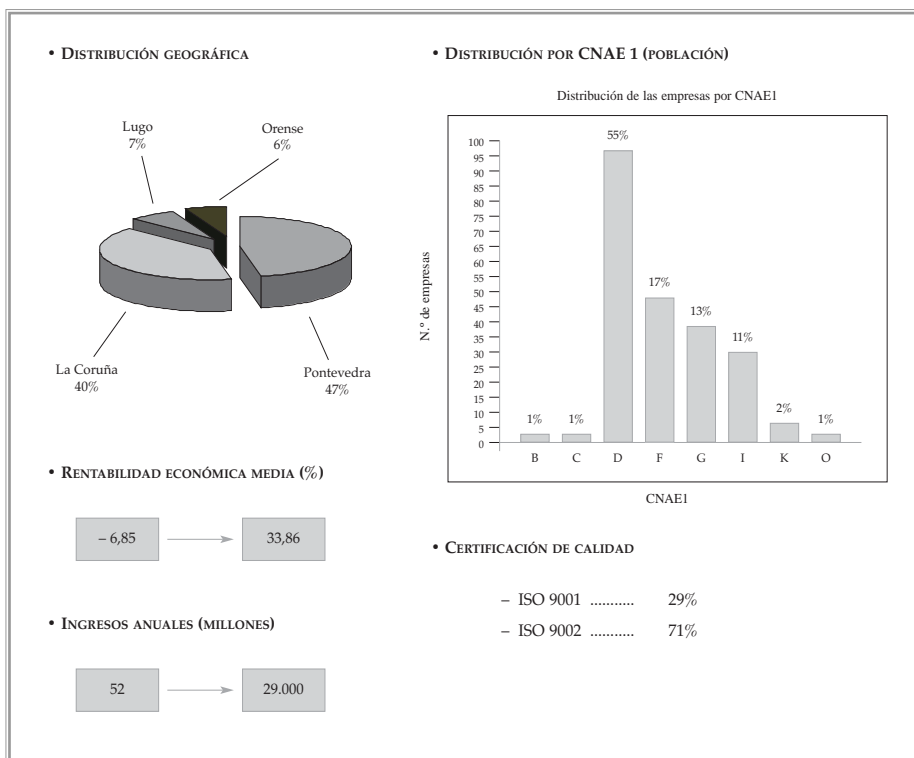


Figura 9. Perfil de las empresas de la muestra.

¹⁹ Se utilizó el software informático Statgraphics 5.0, SPSS 10.0 y Amos 3.61.

5. Estimación del modelo y resultados.

Para la estimación de este modelo que proponemos, se realizó inicialmente una regresión lineal múltiple (RLM), siendo la función de la forma:

$$\text{RECOMED} = \alpha \times \text{Factorial REPUEM} + \beta \times \text{REPUPOSE} + \gamma \times \text{Factorial CAPIHUMA} + \varphi \times \text{Factorial CULTORGA} + \varepsilon$$

Asimismo, siguiendo a HAIR *et al.* (1999), para cada constructo ²⁰ (REPUEMP, CAPIHUMA y CULTORGA) se eliminaron aquellos ítem que más deterioraban el Alpha de Cronbach de la variable latente correspondiente. La **tabla 3**, refleja para cada constructo, los ítem eliminados, y las mejoras habidas en los indicadores de Cronbach.

TABLA 3. Alpha de Cronbach de las variables latentes del modelo.

VARIABLES LATENTES	ALPHA DE CRONBACH (ORIGINAL)*	VARIABLES OBSERVABLES ELIMINADAS	ALPHA DE CRONBACH (MODIFICADO) *
Reputación empresa	0,6054	RE4CDD	0,6418
Capital humano	0,0298	CH8INNOV	0,2292
Cultura organizativa	0,7297	CO11CALA, C014CALD, CO17CHAA, CO20CHAD, C024PARA	0,7827

* Los valores están estandarizados.

Para la estimación de cada una de las tres variables latentes a utilizar en el modelo de regresión, en las condiciones así establecidas, se realizó un análisis factorial, específicamente un Análisis de Componentes Principales (ACP) a partir de la matriz de varianzas-covarianzas; el objetivo principal de dicho análisis, es la determinación de las variables observables que cargan, es decir, que más influyen a cada una de estas variables latentes, formalizando una combinación lineal de las mismas y obteniendo una puntuación factorial para cada variable latente (VISAUTA, 1998). Con la finalidad de mantener los constructos originalmente previstos para cada una de las variables latentes, obtenidos de la revisión bibliográfica, en el ACP realizado se procedió a forzar la extracción de un único factor para cada uno de los tres constructos.

²⁰ Test empleado para comprobar la fiabilidad de la escala utilizada con cada variable latente; cuanto más próximos a 1 se encuentren los valores, mayor es la fiabilidad del constructo. Para la variable REPUPOSE, no se realizó ninguna depuración, debido a que solamente está formada por un único ítem.

Con anterioridad a la estimación de la función especificada en el modelo de regresión, procedimos al estudio de las relaciones entre todas las variables consideradas en el modelo, mediante la utilización de un contraste no paramétrico (MUELLER, 1996), en este caso el Tau-b de Kendall ²¹. De modo apriorístico, revisando la matriz de correlaciones señalada (véase **apéndice**) podemos confirmar una correlación significativa entre la variable dependiente (*performance*, rentabilidad económica) y cada de las cuatro variables explicativas consideradas (reputación empresa, reputación del producto, capital humano y cultura organizativa). En todo caso, con las opiniones manifestadas por los directivos, era nuestro deseo verificar las cuatro hipótesis establecidas apriorísticamente; es decir, una relación positiva entre las cuatro variables explicativas consideradas (reputación de la empresa, reputación del producto, capital humano y cultura organizativa) y la variable dependiente *performance*.

Los resultados nos indican que la regresión es significativa, con una bondad en el ajuste del modelo razonable, observada a través del coeficiente R^2 ajustado o corregido (presentaba un valor de 0,529, aceptable para este tipo de estudios). Asimismo, en un análisis posterior, se estudió la adaptabilidad del modelo de regresión a los datos a través del contraste F, de cuyo resultado se puede afirmar el claro rechazo de la no influencia del modelo en la variable respuesta (véase **tabla 4**). De igual forma, del análisis de la varianza (ANOVA) efectuado, se desprende que el modelo es capaz de explicar un 56,5% de la variabilidad de la variable criterio, mientras que el otro 43,5% corresponde a variabilidad residual ²².

TABLA 4. Modelo y Anova.

RESUMEN DEL MODELO

MODELO	R	R CUADRADO	R CUADRADO CORREGIDA	ERROR TÍP. DE LA ESTIMACIÓN
1	.752 ^a	.565	.529	.5142

^a Variables predictoras: (Constante). Factorial REPUEMP. Variable REPUPOSE. Factorial CAPIHUMA. Factorial CULTORGA

²¹ A la hora de visualizar las diferentes relaciones entre las variables del modelo, parece aconsejable no utilizar el coeficiente de correlación de Pearson, debido a la naturaleza de las variables especificadas en el modelo: cualitativas. En estos casos, se suelen emplear medidas no paramétricas de la correlación para variables ordinales, como pueden ser la Tau-b de Kendal o la Rho de Spearman.

²² Son muchas las variables que pueden explicar la varianza de los resultados de las empresas: recursos estratégicos tangibles, variables sectoriales, variables de competitividad económica referidas al área de actuación de la organización, variables intangibles no consideradas en esta investigación, etc. Por lo tanto, nos parece pensar que nuestro modelo solamente puede explicar una parte de la variabilidad.

ANOVA^b

MODELO		SUMA DE CUADRADOS	al	MEDIDA CUADRÁTICA	F	Sig.
1	Regresión	16.492	4	4.123	15.593	.000 ^a
	Residual	12.692	48	264		
	Total	29.184	52			

^a Variables predictoras: (Constante). Factorial REPUEMP. Variable REPUPOSE. Factorial CAPIHUMA, CULTORGA

^b Variable dependiente: RECOMED

Del análisis de los coeficientes proporcionados por la regresión y sus niveles de significación, observamos que para los constructos Factorial REPUEMP, Factorial CAPIHUMA y Factorial CULTORGA, el nivel de significación es relativamente bajo ($p < 0,05$) y por lo tanto aceptables. En cambio para el constructo REPUPOSE, es sólo aceptable con un p-valor = 0,255, lo que nos hace ser más cautelosos con la estimación del coeficiente β asociado a la variable REPUPOSE, al disminuir sensiblemente el nivel de confianza si lo comparamos con las otras tres variables (un resumen de los resultados obtenidos de la regresión con los coeficientes estandarizados²³ y sus correspondientes contrastes individuales t se detalla en la **tabla 5**).

TABLA 5. Estimación.

COEFICIENTES^a

MODELO	COEFICIENTES NO ESTANDARIZADOS		COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	8.878E-02	.019		4.580	.000
Factorial REPUEMP	1.648E-02	.008	.238	2.135	.038
Variable REPUPOSE	4.856E-03	.004	.103	1.150	.255
Factorial CAPIHUMA	1.757E-02	.006	.251	2.741	.008
Factorial CULTORGA	3.131E-02	.007	.462	4.402	.000

^a Variable dependiente: RECOMED

²³ Respetando la notación realizada en el modelo de regresión múltiple, los coeficientes y sus valores estandarizados son: $\alpha = 0,238$; $\beta = 0,103$; $\gamma = 0,251$; $\delta = 0,642$.

Con estos resultados podemos confirmar significativamente *ex post* las cuatro hipótesis que sustentan nuestro modelo en los mismos términos establecidos *ex ante*. Con el fin de obviar alguna de las simplificaciones implícitas en el modelo de regresión contrastado, posteriormente optamos por realizar un análisis causal. La RLM empleada inicialmente para la estimación de los coeficientes de las variables contempladas en nuestro modelo, posee la limitación de poder sólo examinar una relación al mismo tiempo; en cambio si observamos la matriz de correlaciones Tau-b de Kendall (véase apéndice), se observa la presencia de una serie de «sutiles» relaciones de dependencia, que en un modelo RLM no se pueden contrastar simultáneamente. Los modelos causales se basan en las estructuras de covarianzas, e incorporan las estimaciones de las variables observables (*ítem* en nuestro caso) y de las variables latentes (no observables); el conjunto de variables, latentes y observables, se integran en un modelo único denominado «modelo de ecuaciones estructurales» (BOLLEN, 1989). La modelización en el análisis causal se efectúa en las siguientes fases (MUELLER, 1996):

1. Análisis factorial.
2. Causalidad y modelización.
 - Identificación y especificación del modelo.
 - Estimación de los parámetros.
 - Ajuste del modelo.
 - Reespecificación del modelo.

La especificación inicial de dicho modelo causal (tal y como se diseñó en el modelo de regresión) presentaba problemas, y las distintas interacciones realizadas por el programa Amos no llegaron a una solución convergente que fuese capaz de estimar los parámetros y determinar el grado de ajuste del modelo. En estas condiciones, percibimos la conveniencia de reespecificación del modelo causal inicialmente propuesto. Se eliminó la variable REPUPOSE²⁴, y además se consideró al capital humano como influenciador de la reputación de la empresa y de la cultura organizativa, pero sin influencia directa en la variable dependiente rentabilidad económica media. Nos planteamos así, el siguiente escenario:

- *La reputación de la empresa influye positivamente sobre el performance.*
- *La cultura organizativa influye positivamente sobre el performance.*
- *El capital humano tiene influencia positiva sobre la reputación de la empresa y la cultura organizativa.*

²⁴ De hecho, el contraste t del coeficiente b asociado a la variable reputación del producto o servicio realizado en el modelo de regresión, nos aconsejaba ser cautelosos en la interpretación de los resultados.

Con esta reespecificación (**figura 10**) el modelo logró alcanzar una solución con un ajuste razonablemente bueno. Para determinar la robustez (calidad) del ajuste del modelo, existe una gran diversidad de indicadores proporcionados por la literatura estadística (MUELLER ²⁵, 1996; HAIR *et al.*, 1999).

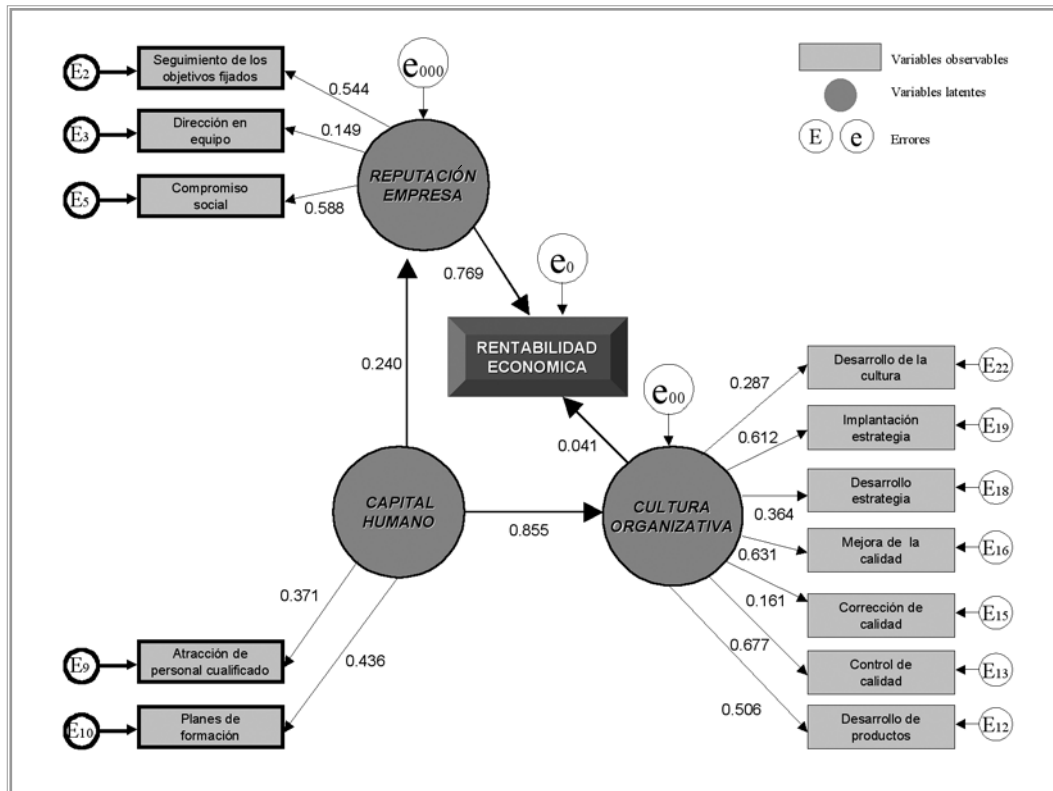


Figura 10. Modelo causal reespecificado ²⁶.

Los valores de estos indicadores (NFI, GFI, CFI y de la probabilidad de asociación) oscilan entre cero y uno, siendo mejor el ajuste en la medida en que los valores estén más próximos a la cota superior. En la **tabla 6** se resumen los indicadores de robustez del ajuste del modelo causal finalmente formalizado.

²⁵ Este autor, señala cuatro entre los más importantes: NFI (*Normal Fit Index*), índice de ajuste normalizado; GFI (*General Fit Index*), índice de bondad del ajuste; CFI (*Comparative Fit Index*), índice de ajuste comparativo y *Probability Level*, probabilidad de asociación. Un desarrollo matemático muy completo de cada uno de los indicadores puede obtenerse en el menú de ayuda del programa Amos, versión 3.61, o también en BOLLEN (1989).

²⁶ Se incluyen los estimadores de la regresión estandarizados.

TABLA 6. Ajuste del modelo causal reespecificado.

CHI-CUADRADA	GRADOS DE LIBERTAD	PROBABILIDAD DE ASOCIACIÓN	GFI	NFI	CFI
56,278	62	0,681	0,873	0,724	1

Como consecuencia de todo lo anterior estamos en condiciones de afirmar que, en los términos inicialmente supuestos, sólo se cumplen las hipótesis primera y cuarta:

- H1: Cuanto mayor sea la valoración asignada por el directivo a la reputación de la empresa, mayor será el performance (rentabilidad económica).*
- H4: Cuanto mayor sea la valoración asignada por el directivo a la cultura organizativa de la empresa, mayor será el performance (rentabilidad económica).*

La hipótesis segunda deberá ser rechazada, al igual que la hipótesis tercera en su planteamiento inicial, si bien podemos afirmar que el capital humano influencia a las variables latentes reputación de la empresa y cultura organizativa y en consecuencia, de modo indirecto a los resultados de la empresa a través de estas dos variables latentes señaladas.

V. CONCLUSIONES

La revisión doctrinal realizada en esta investigación, enfatiza la trascendencia de los recursos idiosincráticos de cada empresa como catalizadores de rentas para la organización que los posee o controla; aquellos con una naturaleza más intangible o más fuertemente dependientes de las personas resultan especialmente efectivos para algunas empresas que se han preocupado de su creación y desarrollo: *gestión del conocimiento*.

De igual forma, los resultados del estudio empírico ponen de manifiesto la importancia de algunos recursos intangibles (reputación de la empresa, reputación del producto o servicio, capital humano y cultura organizativa) en el *performance* organizativo, en un contexto competitivo y con una dimensión empresarial (PYMES españolas) radicalmente diferente a otros estudios realizados con una línea investigadora similar; de modo más concreto, se alcanzan unas apreciaciones similares a las logradas por AAKER (1989) en su estudio de empresas californianas, o por HALL (1992 y 1993), en sus investigaciones de las ventajas competitivas de las empresas en Gran Bretaña).

En el modelo causal solamente se cumplían dos de las hipótesis a contrastar: la cultura organizativa y la reputación de la empresa influían de forma positiva en la rentabilidad económica media de las empresas analizadas. En cambio se descartaban las hipótesis de la influencia de la reputación

del producto o servicio, y del capital humano «directamente» en la variable dependiente *performance*. El modelo sí nos sugería una relación «indirecta» entre el capital humano y la rentabilidad económica: el capital humano influye «directamente» en la cultura organizativa y en la reputación de la empresa.

Estas relaciones indirectas enlazan con alguno de los aspectos menos estudiados por el enfoque de los recursos, pero no por ello menos importantes: la consideración de las diferentes interacciones de los diferentes recursos de una empresa a la hora de generar fuentes de ventaja competitiva y por lo tanto con capacidad de mejorar la rentabilidad de las organizaciones. De esta forma, en la dotación de recursos de cada empresa, la «mezcla» de los mismos y sus interacciones presentan tanta potencialidad estratégica como el *stock* individualizado de cada uno de ellos.

A pesar de los resultados en términos generales aceptables de la investigación empírica, no sería honesto no mencionar las limitaciones del estudio, al haber utilizado, por ejemplo un grupo relativamente reducido de recursos intangibles. Lo mismo puede ser aplicable también a la simplificación en la valoración de los recursos, cuando se utilizó única y exclusivamente la subjetividad de las «percepciones» de los directivos.

APÉNDICE

DISEÑO DE LOS CONSTRUCTOS

Ítem y sus fuentes

Constructos	Dimensiones	N.º de ítem	Fuente
Reputación de la empresa	Calidad del cuerpo directivo	cuatro	DOPPLER y LAUTERBURG (1998)
	Responsabilidad social	uno	WEIGERT y CAMERER (1988)
	Posición financiera	uno	WEIGERT y CAMERER (1988)
Reputación producto-servicio	Calidad del producto o servicio	uno	WEIGERT y CAMERER (1988)
Capital humano	Innovación	uno	FORTUNE (1998)
	Cualificación personal	uno	FORTUNE (1998)
	Énfasis en formación	uno	Propia
Cultura organizativa	Gestión de la calidad total	seis	JURAN (1990)
	Gestión del cambio	seis	DOPPLER y LAUTERBURG (1998) y BAMEY (1986)
	Trabajo en equipo	uno	WEIGERT y CAMERER (1988)
	Estilo directivo participativo	tres	LIKERT (1961)

CUESTIONARIO

Empresa: _____

Código C.N.A.E.: _____

Código ARDAN: _____

1. REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

«Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones»

1.1 La calidad del cuerpo directivo:

a) La dirección tiene valor para tomar decisiones claras y también para adoptar medidas impopulares

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

b) Los objetivos fijados se siguen de manera consecuyente

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

c) La dirección de la empresa es un auténtico equipo

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

d) Las decisiones se toman conjuntamente

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

1.2 Responsabilidad social: en su empresa existe un compromiso social elevado con la comunidad en la que opera y con su entorno

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

1.3 Su empresa disfruta de una buena posición financiera

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

2. REPUTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

«Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones»

2.1 La identificación por parte de sus clientes de algún producto o servicio de su empresa de elevada calidad mejora los resultados de su organización

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

3. CAPITAL HUMANO

«Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones»

3.1 En su empresa existe un elevado grado de innovación de los procesos y/o productos

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

3.2 Su empresa es poseedora de una gran habilidad para atraer y mantener personas con talento dentro de la misma

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

3.3 En su empresa, la realización frecuente de planes de formación de sus empleados es un objetivo importante

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

4. CULTURA ORGANIZATIVA

«Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones»

4.1 Gestión de la calidad total:

a) Planificación: la determinación de las necesidades de los clientes es un tema prioritario en la actuación de la empresa

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

b) Planificación: se desarrollan los productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades de los clientes

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

c) Control: se evalúa el comportamiento real de la calidad

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

d) Control: se compara este comportamiento real de la calidad con los objetivos de calidad establecidos

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

e) Control: se actúa sobre las diferencias observadas entre el comportamiento real de la calidad y los objetivos de calidad fijados

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

f) Mejora: se establece un plan anual de mejora de la calidad

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

4.2 Gestión del cambio:

a) La dirección de la empresa y sus colaboradores se ocupan de forma regular e intensa del análisis del futuro a medio y largo plazo de la empresa.

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

b) La dirección de la empresa y sus colaboradores desarrollan estrategias en función del análisis previo del futuro

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

c) La dirección de la empresa y sus colaboradores implantan eficazmente esas estrategias para el futuro

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

d) El desarrollo y el cambio se entienden no como estado de excepción, sino como cometido permanente para todos los empleados de la empresa

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

e) La estructura de la organización y las operaciones de trabajo se adaptan siempre de forma flexible a las exigencias actuales

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

f) La cultura empresarial (definida como *un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en la cual una empresa conduce sus negocios*) es investigada y desarrollada sistemáticamente con rigor

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

4.3 Existe una filosofía clara en su empresa para que los empleados trabajen en equipo:

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

4.4 Estilo directivo participativo:

a) La dirección de la empresa tiene completa fe y confianza en los subordinados en todas las materias

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

b) Los subordinados se sienten en completa libertad para discutir asuntos acerca del trabajo con su superior

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

c) La dirección de la empresa siempre recibe ideas y opiniones y siempre procura hacer buen uso de ellas

Totalmente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Totalmente de acuerdo

CODIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

NOMBRE DEL CONSTRUCTO	NOMBRE VARIABLE	N.º ÍTEM CUESTIONARIO	VARIABLES LATENTES	VARIABLES ACP (*)
REPUEMP	RE1CDA	1	Factorial REPUEMP	
REPUEMP	RE2CDB	2		<i>RE2CDB</i>
REPUEMP	RE3CDC	3		<i>RE3CDC</i>
REPUEMP	RE4CDD	4		
REPUEMP	RE5RESSO	5		<i>RE5RESSO</i>
REPUEMP	RE6POSFI	6		
REPUPOSE	RP7CALPS	7		
CAPIHUMA	CH8INNOV	8	Factorial CAPIHUMA	
CAPIHUMA	CH9ATRAE	9		<i>CH9ATRAE</i>
CAPIHUMA	CH10FORM	10		<i>CH10FORM</i>
CULTORGA	CO11CALA	11	Factorial CULTORGA	
CULTORGA	CO12CALB	12		<i>CO12CALB</i>
CULTORGA	CO13CALC	13		<i>CO13CALC</i>
CULTORGA	CO14CALD	14		
CULTORGA	CO15CALE	15		<i>CO15CALE</i>
CULTORGA	CO16CALF	16		<i>CO16CALF</i>
CULTORGA	CO17CHAA	17		
CULTORGA	CO18CHAB	18		<i>CO18CHAB</i>
CULTORGA	CO19CHAC	19		<i>CO19CHAC</i>
CULTORGA	CO20CHAD	20		
CULTORGA	CO21CHAE	21		
CULTORGA	CO22CHAF	22		<i>CO22CHAF</i>
CULTORGA	CO23EQUI	23		
CULTORGA	CO24PARA	24		
CULTORGA	CO25PARB	25		
CULTORGA	CO26PARC	26		

RECOMED

Rentabilidad económica media años 1996, 97, 98, 99.

(*) En esta columna se especifican las variables observables seleccionadas en el análisis factorial realizado (ACP) y cuya combinación lineal determina las puntuaciones factoriales de las variables latentes señaladas.

ESTADÍSTICA

CORRELACIONES TAU-B DE KENDALL

		RECOMED	FACTORIAL REPUEMP	VARIABLE REPUPOSE	FACTORIAL CAPIHUMA	FACTORIAL CULTORGA
RECOMED	Coefficiente de correlación	1.000	.590**	.392**	.424**	.614**
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000
	N	69	69	68	61	64
Factorial REPUEMP	Coefficiente de correlación	.590**	1.000	.342**	.361**	.478**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000
	N	69	69	68	61	64
Variable REPUPOSE	Coefficiente de correlación	.392**	.342**	1.000	.025	.407**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.798	.000
	N	68	68	68	60	63
Factorial CAPIHUMA	Coefficiente de correlación	.424**	.361**	.025	1.000	.313**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.798		.001
	N	61	61	60	61	56
Factorial CULTORGA	Coefficiente de correlación	.614**	.478**	.407**	.313**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.001	
	N	64	64	63	56	64

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

COMUNALIDADES

	INICIAL	EXTRACCIÓN
RE2CDB	1.000	.654
RE3CDC	1.000	.160
RE5RESSO	1.000	.658

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

VARIANZA TOTAL EXPLICADA

COMPONENTE	AUTOVALORES INICIALES			SUMAS DE LAS SATURACIONES AL CUADRADO DE LA EXTRACCIÓN		
	TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO	TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO
1	1.473	49.104	49.104	1.473	49.104	49.104
2	.942	31.408	80.512			
3	585	19.488	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

MATRIZ DE COMPONENTES ^a

	COMPONENTE
	1
RE2CDB	.809
RE3CDC	.401
RE5RESSO	.811

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

^a 1 componentes extraídos.

COMUNALIDADES

	INICIAL	EXTRACCIÓN
CH9ATRAE	1.000	.590
CH10FORM	1.000	.590

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

VARIANZA TOTAL EXPLICADA

COMPONENTE	AUTOVALORES INICIALES			SUMAS DE LAS SATURACIONES AL CUADRADO DE LA EXTRACCIÓN		
	TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO	TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO
1	1.179	58.967	58.967	1.179	58.967	58.967
2	.821	41.033	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

MATRIZ DE COMPONENTES ^a

	COMPONENTE
	1
CH9ATRAE	.768
CH10FORM	.768

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

^a 1 componentes extraídos.

COMUNALIDADES

	INICIAL	EXTRACCIÓN
CO12CALB	1.000	.482
CO13CALC	1.000	.561
CO15CALE	1.000	5.063E-05
CO16CALF	1.000	.540
CO18CHAB	1.000	.187
CO19CHAC	1.000	.394
CO22CHAF	1.000	.208

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

VARIANZA TOTAL EXPLICADA

COMPONENTE	AUTOVALORES INICIALES			SUMAS DE LAS SATURACIONES AL CUADRADO DE LA EXTRACCIÓN		
	TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO	TOTAL	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO
1	2.372	33.886	33.886	2.372	33.886	33.886
2	1.229	17.553	51.439			
3	.884	12.634	64.073			
4	.858	12.257	76.330			
5	.687	9.817	86.147			
6	.509	7.279	93.425			
7	.460	6.575	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

MATRIZ DE COMPONENTES ^a

	COMPONENTE
	1
CO12CALB	.694
CO13CALC	.749
CO15CALE	- 7.116E-03
CO16CALF	.735
CO18CHAB	.432
CO19CHAC	.628
CO22CHAF	.456

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

^a 1 componentes extraídos.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1989): «Managing assets and skills. The key to a sustainable competitive advantage», *California Management Review*, Vol. 31, núm. 2, págs. 91-106.
- AAKER, D.A. (1996): *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, Num. 14, págs. 33-46.
- ANSOFF, I.H. (1965): *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- AXELROD, R. (1976): *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Beliefs*. Princeton: Princeton University Press.
- BAIN, J.S. (1968): *Industrial Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- BARNEY, J.B. (1986a): «Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy», *Management Science*, 48, págs. 1.231-1.241.
- BARNEY, J.B. (1986b): «Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage», *Academy of Management Review*, 11, págs. 656-665.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, Num. 17, págs. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1992): «Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource based analysis», *Advances in Strategic Management*, 8, págs. 39-61.
- BARNEY, J.B. (2001): «Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes», *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, págs. 41-56.
- BOLLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- BUENO, E. (1998): «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, n.º 164, págs. 207-229.
- CAMISÓN, C.; GUÍA, J. (1999): «Relaciones verticales y resultados: un estudio empírico de la eficiencia comparativa de la integración vertical versus descentralización productiva», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, n.º 2, págs. 101-126.
- COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A. (1995): «Competing on resources», *Harvard Business Review*, July-August, págs. 118-127.
- COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A. (1998): *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*. Boston: McGraw-Hill.
- CHI, T. (1994): «Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transactions, Transaction Costs Problems and Choice of Exchange Structure», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, págs. 271-290.
- CUERVO, A. (1999): «La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa», *Papeles de Economía Española*, n.º 78-79, págs. 34-55.
- DEAL, T.; KENNEDY, A.E. (1982): *Corporate Culture*. Reading: Addison-Wesley.

- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35, págs. 1.504-1.511.
- DONALDSON, L. (1996): *For Cartesianism: Against Organizational Types and Quantum Jumps*. London: Sage.
- DOPPLER, KLAUS; LAUTERBURG, CHRISTOPH. (1998): *Change Management*. Barcelona: Ariel.
- DRAGONETTI, N.C.; ROOS, G. (1998): «La evaluación de Ausindustry y el Business Network Programme: una perspectiva desde el capital intelectual», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, n.º164, págs. 265-280.
- DUHAIME, I.M.; SCHWENK, C.R. (1985): «Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making», *Academy of Management Review*, Vol, 10, n.º 2, págs. 287-295.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S (1999): *El capital intelectual*. Madrid: Gestión 2000.
- FÉRNANDEZ SÁNCHEZ, E.; MONTES PEÓN, J.; VÁZQUEZ ORDÁS, C. (1997): «La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, núm. 3, págs. 11-32.
- FERNÁNDEZ, Z; SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, núm. 3, págs. 73-92.
- GRANT, R.M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage», *California Management Review*, Spring, págs. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996): «Knowledge and the firm: overview», *Strategic Management Journal*, Num. 17, págs. 5-9.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante, 5.ª ed.* Madrid: Prentice HALL Iberia.
- HALL, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, Num. 13, págs. 135-144.
- HALL, R. (1993): «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, Vol 14, págs. 607-618.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1998): *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- HOGARTH, R.M.; MAKRIDAKIS, S. (1981): «Forecasting and Planning: An Evaluation», *Management Science*, Vol. 27, n.º 2, págs. 115-138.
- IASC (1998): «IAS 38, Intangible Assets», *International Accounting Standards Committee (IASC)*, July, págs. 1-59.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Boston: Harvard University Press.
- JACOBSON, R. (1992): «The Austrian School of Strategy», *Academy of Management Review*, Vol. 17, n.º 4, págs. 782-807.
- JURAN, J.M. (1990): *JURAN y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- KIESLER, S.; SPROULL, L. (1982): «Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, págs. 548-570.
- LIKERT, R.G. (1961): *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- LIPPMAN, S.K. & RUMELT, R. (1982): «Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition», *Bell Journal of Economics*, 13, págs. 418-438.
- MAHONEY, J., And PANDIAN, R. (1992): «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, Núm. 13, págs. 363-380.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

- MILLER, D.; SHAMSIE, J. (1996): «The resource-based view of the Firm in Two Environments: The Hollywood Firm Studios from 1936 to 1965», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, num. 3, págs. 519-543.
- MUELLER, R.O. (1996): *Basic Principles of Structural Equation Modeling. An Introduction to Lisrel and EQS*. Nueva York: Springer-Verlag Inc.
- NELSON, R.; WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- NYSTROM, H. (1979): *Creativity and Innovation*. New York: McGraw-Hill.
- PENROSE, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource based view», *Strategic Management Journal*, Num. 14, págs. 179-192.
- PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. (1982): *In search of the excellence. Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- PONDY, L.R.; HUFF, A.S. (1985): «Achieving Routine in Organizational Change», *Journal of Management*, Vol. 11, n.º 2, págs. 102-116.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, 68, 3, págs. 79-91.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1992): «Carta: la distinción entre competencias y capacidades es puramente semántica», *Harvard Business Review*, May-June, págs. 164-165.
- PRIEM, R.L., BUTTLER, J.E. (2001): «Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research?», *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, págs. 22-40.
- RIVAT, L.; NULTY, K. (1998): «Accounting for Intangible Assets», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, n.º 164, págs. 251-264.
- ROOS, J. (1997): «Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar», *Harvard-Deusto*, n.º 78, págs. 22-25.
- ROOS, J.; GORAN, A. (1997): *IC Visualizing and Measuring*. Londres: Macmillan Business.
- RUMELT, R. P. (1982): «Diversification Strategy and Profitability», *Strategic Management Journal*, Vol. 3, págs. 359-369.
- SALAS FUMAS, V. (1996): «Economía y gestión de los activos intangibles», *Economía Industrial*, Nº. 307, I, págs. 17-24.
- SCHOEMAKER, P.J.H. (1990): «Strategy, Complexity and Economic Rent», *Management Science*, Vol. 36, n.º 10, págs. 1.178-1.192.
- SCHWENK, C.R. (1984): «Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making», *Strategic Management Journal*, Vol.5, págs. 111-128.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.

- SIMON, H.A. (1957): *Administrative Behaviour*. New York: McMillan.
- STALK, EVANS and SCHULMAN (1992): «Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy», *Harvard Business Review*, MARCH-April, págs. 57-69.
- STEINBRUNER, J.D. (1974): *The Cybernetic Theory of Decision: New Dimensions of Political Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- STEWART, T. (1998): «America's most admired corporations», *Fortune*, MARCH 6, págs. 52-87.
- STUBBART, C.I. (1987): «Cognitive Science and Strategic Management: Theoretical and Methodological Issues», *Proceedings of the Academy of Management Review*.
- SUÁREZ, I. (1999): «El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica», *Papeles de Economía Española*, n.º 78-79, págs. 78-100.
- TAMPOE, M.A. (1994): «Exploiting the core competences of your organization», *Long Range Planning*, Vol 27, August, págs. 66-77.
- TEECE D.J., PISANO, G., SCHUEN (1997): «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, n.º 5, págs. 509-534.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1974): «Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases», *Science*, Vol, 185, págs. 1.124-1.131.
- ULRICH D.; LAKE. D. (1990): *Organizational capability*. New York: Wiley.
- VICENTE LORENTE, J.D. (1998): «Implicaciones financieras de la estrategia basada en recursos: especificidad, opacidad y estructura financiera», *Acede, Las Palmas*.
http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa05/5_04c.htm.
- VILLAFANE, J. (2001): *La reputación corporativa a través de la metodología MERCO*.
www.villafane.com/merco/merco.
- VISAUTA, B. (1998): *Análisis estadístico con SPSS para Windows. Volumen II: estadística multivariante*. Madrid: McGraw-Hill.
- WEIGERT, K.; CAMERER, C. (1988): «Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications», *Strategic Management Journal*, N.º 9, págs. 443-454.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, 5(2), págs. 171-180.
- WERNERFELT, B. (1989): «From Critical Resources to Corporate Strategy», *Journal of General Management*, Vol. 14, num 3, págs. 4-12.
- WERNERFELT, B. (1995): «The resource-based view of the firm: ten years later», *Strategic Management Journal*, Num. 16, págs. 171-174.
- WISSEMA, J.G.; VAN DER POL, H.W.; MESSER, H.M. (1980): «Strategic Management Archetypes», *Strategic Management Journal*, Vol. 1, págs. 37-47.
- WOO, C.Y.; WILLARD, G. (1983): «Performance representation in business policy research: Discussion and recommendation», Dallas: Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.