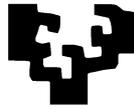


eman ta zabal zazu

universidad
del país vasco



euskal herriko
unibertsitatea

La Visión de la empresa Basada en los Recursos: las personas y la formación como fuentes de ventaja competitiva desde dicha visión.

Imanol Basterretxea



Este documento se publica bajo una licencia Creative Commons reconocimiento-No comercial 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Este documento corresponde a un capítulo de tesis doctoral. Si citas este documento, cítalo por favor como:

Basterretxea, I. (2008): *La política de formación como fuente de ventaja competitiva en la experiencia Mondragón. Un análisis desde la visión basada en los recursos*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco, Dpto. Economía Financiera II. ISBN:978-84-9860-117-6

Índice:

1.- Evolución y conceptos clave de la Visión de la empresa Basada en los Recursos.	3
1.1.- Origen y evolución de la Visión Basada en los Recursos.	3
1.2.- Conceptos clave de la Visión Basada en los Recursos.	6
2.- Condiciones básicas para que los recursos y las capacidades sean fuente de ventaja competitiva. .	9
2.1.- Heterogeneidad.	9
2.2.- Persistencia de la heterogeneidad.....	12
3.- Algunas críticas a la Visión Basada en los Recursos.	42
4.- Las personas como recurso escaso, valioso y con potencial de generar ventajas competitivas. Énfasis de la literatura en los directivos.	48
5.- Las prácticas de Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva desde la Visión Basada en los Recursos.	53
5.1.- Enfoque universal.....	54
5.2.- Enfoque contingente.....	56
5.3.- Enfoque configuracional.	59
6.- La formación como fuente de ventaja competitiva desde la Visión Basada en los Recursos.....	60
6.1.- Estudios econométricos de grandes muestras de empresas de sectores diversos.	64
6.2.- Estudios econométricos de muestras de empresas de un mismo sector.....	76
6.3.- Estudios econométricos de uno o pocos casos.	79
6.4.- Formación de directivos y resultados.	82
6.5.- La formación genérica y la formación específica como fuentes de ventaja competitiva.....	83
7.- Sostenibilidad de las ventajas competitivas basadas en las personas y la formación.	87
BIBLIOGRAFÍA.....	93

1.- Evolución y conceptos clave de la Visión de la empresa Basada en los Recursos.

1.1.- Origen y evolución de la Visión Basada en los Recursos.

La Visión Basada en los Recursos surge como corriente de investigación en dirección estratégica como contraste a la explicación dominante de la competitividad de las empresas en la década de los 80, centrada entonces en aspectos competitivos externos basados en el sector industrial. Bajo este enfoque dominante, las diferencias de rentabilidad entre empresas se explicaban por el sector en el que operaban, cuyo grado de atractivo se podía analizar estudiando las denominadas “cinco fuerzas competitivas” de Porter: la rivalidad entre los competidores establecidos, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación de los clientes y los proveedores.

En medio de esta corriente imperante, una serie de trabajos (Rumelt, 1984; 1991; Scott y Pascoe, 1986; Cubbin y Geroski, 1987; Amel y Froeb, 1991; Roquebert *et al.*, 1996; Mauri y Michaels, 1998; McGahan, 1999; Chang y Singh, 2000; Hawawini *et al.*, 2003; Caloghirou *et al.*, 2004), cuestionan el planteamiento de la organización industrial desde la evidencia de la existencia de grandes diferencias de rentabilidad entre empresas de un mismo sector industrial. Estos estudios coinciden en señalar que el “efecto empresa” es más importante que el “efecto sector” a la hora de explicar la varianza de la rentabilidad en prolongados periodos de tiempo, llegando a afirmar algunos análisis, como el de Rumelt (1991), que el “efecto empresa” es seis veces más importante que el “efecto sector”.

Para el caso español, la evidencia empírica también apunta a que las diferencias de resultados entre empresas se deben más a factores internos a las mismas, que al sector al que pertenecen (Fernández, Montes y Vázquez 1996 y 1997b; Galán y Vecino, 1997; Claver *et al.*, 1999 y 2002; González, 2000; Acedo *et al.*, 2005). En la mayor parte de estos estudios, la preponderancia del “efecto empresa” sobre el “efecto sector” es más acusada que en los análisis internacionales, llegando algunos análisis a

considerar que el “efecto empresa” en los resultados empresariales es 13 veces más importante que el “efecto sector”.¹

La persistencia en el tiempo de importantes diferencias de rentabilidad entre empresas de un mismo sector, evidenciada por los estudios citados, invita a explicar este fenómeno. Así, distintos trabajos van a buscar las fuentes de competitividad de las empresas en sus particularidades internas, dando lugar a una corriente que adoptará el nombre de una de sus obras seminales y más influyentes: “*A Resource-Based View of the Firm*”, de Wernerfelt (1984). Esta obra rescata la visión de la empresa como un conjunto de recursos que ya enunciara Penrose (1959)², y trata de explicar las circunstancias que conducen a que un recurso reporte altos niveles de beneficio en prolongados períodos de tiempo, definiendo barreras de posición de recursos, y proponiendo una gestión dinámica de los recursos, especialmente válida para la toma de decisiones de diversificación. En esta línea de buscar el origen de la competitividad de las empresas en sus recursos escasos y valiosos, autores como Dierickx y Cool (1989), Barney (1986), Rumelt (1984), Itami (1987) y Prahalad y Hamel (1990) realizan diversas aportaciones con raíces y complementariedades con la literatura de Dirección Estratégica en unos casos, la economía Ricardiana, la teoría de los Costes de

¹ Aunque todos estos estudios afirman que el “factor empresa” es más importante que el “factor sectorial”, la importancia relativa de uno y otro factor difiere mucho de unos estudios a otros:

Fernández, Montes y Vázquez (1996), tras analizar la varianza de las rentabilidades de 82 empresas industriales, llegan a la conclusión de que el “efecto sector” explica sólo un 14,15% de esa varianza. En un trabajo posterior con una muestra de 71 empresas, los mismos autores (Fernández *et al.* 1997b) afirman que el “efecto empresa” explica un 68,32% de la variabilidad de los ratios de creación de valor de las empresas, mientras que el efecto industria se sitúa en un 7,08%.

Galán, J.L. y Vecino, J. (1997) llegan a similares conclusiones partiendo de una muestra más amplia formada por 1.642 empresas andaluzas pertenecientes a 162 sectores. Estos autores afirman que los rasgos internos de las empresas tienen una importancia entre 10 y 17 veces mayor que los factores industriales para explicar las variaciones de rentabilidad e las empresas. Mientras que los factores externos explicarían, a lo sumo, el 3% de la variabilidad de la rentabilidad de las compañías andaluzas, los atributos internos a las empresas explicarían más del 30%.

Claver *et al.* (2002) afirman que el “efecto empresa” es 12,92 veces más importante que el “efecto sector”, mientras que para Acedo *et al.* (2005), aun siendo el “efecto empresa” más importante que el “efecto sector”, la diferencia sería mucho menor, En concreto, y para una muestra de 496 empresas riojanas, obtienen que el “efecto empresa” es 1,36 veces más importante que el “efecto sector” en la determinación de la rentabilidad de las empresas.

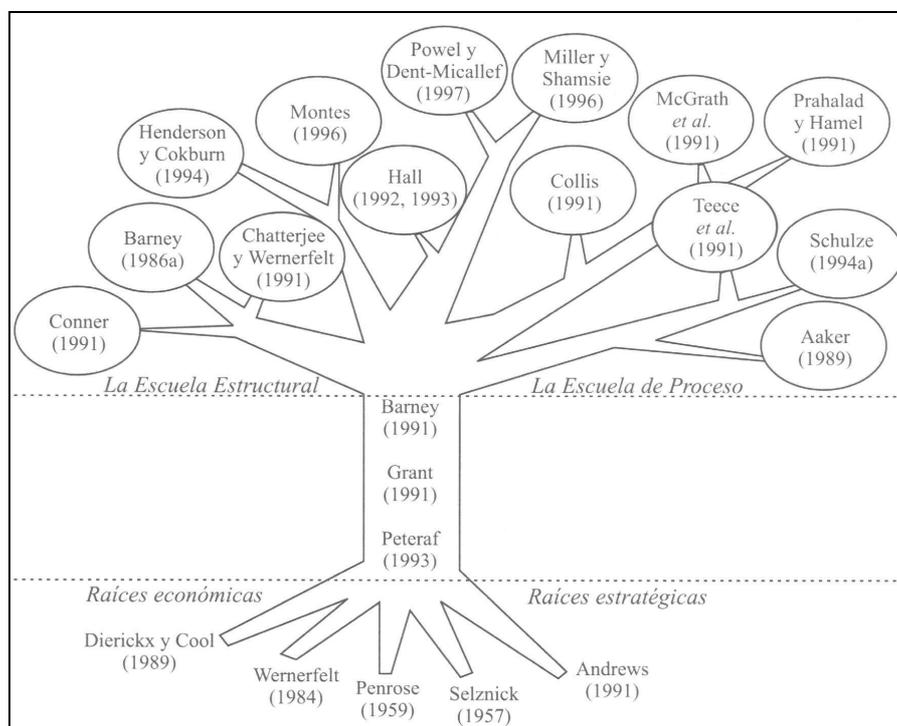
² Para Penrose, la empresa es esencialmente un conjunto de recursos. Los productos finales producidos por una empresa en cualquier momento, sólo representan una de las distintas maneras en las cuales la empresa podía estar usando sus recursos, una incidencia en el desarrollo de sus potencialidades básicas. Con los años, los productos cambian, y hay numerosas empresas que producen pocos o ninguno de los productos en los cuales se basó inicialmente su reputación y éxito. Su fuerza básica se ha desarrollado por encima o debajo del nivel del producto final (tecnología, posición de mercado,...) (Penrose, 1959)

Transacción, la Teoría de Agencia, la teoría de los Derechos de Propiedad y la Economía Evolutiva en otros (ver Mahoney y Pandian, 1992)³.

Desde esta diversidad de fuentes, se van a realizar aportaciones que intentan explicar, entre otras: cómo se pueden desplegar y coordinar los recursos conformando “capacidades”; cómo y por qué los recursos y capacidades contribuyen a la ventaja competitiva de una empresa sobre otra en un mercado concreto, cómo sostener esa ventaja en el tiempo; o cómo se puede usar la base de recursos y capacidades existente a la hora de expandir la actividad de la empresa a nuevos productos, o mercados.

A comienzos de los noventa, se publican tres importantes trabajos: Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993), que intentan integrar y sintetizar las líneas de investigación anteriores, con el propósito de elaborar un modelo general sobre recursos y resultados empresariales. De Saá y García (2000) recogen esta evolución y la de algunas de las investigaciones posteriores en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.1.-- La teoría de la empresa basada en los recursos una visión esquemática.



Fuente: De Saá y García (2000, p. 100)

³ Estos autores llegan a afirmar que la visión de la empresa basada en sus recursos podría ser considerada una 5ª rama del árbol del conocimiento de la Economía Organizacional junto con la teoría de agencia, la teoría de los costes de transacción, la teoría de los derechos de propiedad, y la economía evolutiva.

La popularidad y aplicabilidad de la Visión Basada en los Recursos al campo de Dirección Estratégica se ha manifestado en su rápida difusión en la literatura de estrategia en los últimos años. De este modo, los trabajos antes mencionados y otros posteriores, constituyen la base sobre la cual se han desarrollado multitud de investigaciones en dirección estratégica (ver Priem y Buttler, 2001, p. 26).

Así mismo, se va generalizando la aplicación de este enfoque en disciplinas distintas a la dirección estratégica: gestión de recursos humanos, marketing, finanzas,...y algunos autores han elevado la visión de la empresa basada en los recursos del estatus de “visión” al de teoría (Grant, 1991; Conner, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Fernández, Montes y Vázquez, 1997)

1.2.- Conceptos clave de la Visión Basada en los Recursos.

- *Recursos.*

Siguiendo la definición de Wernerfelt:

“los recursos de una empresa en un momento determinado podrían ser definidos como aquellos activos (tangibles e intangibles) vinculados de forma semipermanente a la empresa, como marcas comerciales, conocimiento tecnológico propio, personal cualificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, etc.”
(Wernerfelt, 1984, p. 172)

Los recursos, entendidos como *inputs* que la empresa puede controlar de forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre ellos, van a constituir la unidad básica de análisis del enfoque basado en los recursos.

En algunas ocasiones, será posible conseguir alguna ventaja competitiva en base a la contribución de un único recurso⁴, pero lo más normal es que las ventajas

⁴ Grant (1991) expone distintos ejemplos como el éxito de Du Pont en la segunda mitad de los 80 en el desarrollo de medicamentos para enfermedades cardiovasculares, éxito basado casi exclusivamente en el liderazgo de un investigador de la empresa, Pieter Timmermans.

Las bruscas variaciones del valor en bolsa de distintas compañías ante la dimisión o reingreso de una única persona, como el caso de Leo Fernández en Telepizza, Steve Jobs en Apple, o Ives Saint Laurent en

competitivas duraderas se sustenten en interacciones complejas que requieren la cooperación de distintos recursos, lo cual nos conduce al concepto de capacidades.

- *Capacidades*

Las capacidades, (también denominadas competencias, competencias distintivas, competencias clave, rutinas organizativas,...), constituyen lo que la empresa puede hacer como resultado de grupos de recursos trabajando conjuntamente. La relación entre capacidades y recursos queda reflejada en las siguientes palabras:

“La actividad productiva requiere de la cooperación y coordinación de equipos de recursos. Una capacidad es la aptitud de un grupo de recursos de llevar a cabo una actividad. Mientras que los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la fuente principal de su ventaja competitiva.” (Grant, 1991, p. 119)

Así, la creación de valor añadido, el logro de una mayor eficiencia y de una posible ventaja competitiva, no sólo depende de la base de recursos que posea la empresa, sino de la habilidad de la misma para movilizar, coordinar, combinar e integrar esos recursos, es decir, de sus capacidades.

Cuando Grant (1991) señala cómo distintas fusiones o cambios de dirección demuestran que es posible producir más con los mismos recursos; o Prahalad y Hamel (1990) comparan la evolución de empresas americanas y japonesas en las que estas últimas, partiendo de una dotación inicial de recursos inferior a las americanas, han obtenido mejores resultados; inciden en la importancia de las capacidades como fuente de ventaja competitiva. Tener una adecuada dotación de recursos será importante pues los tipos, cantidades y calidades de los recursos a disposición de la empresa ponen límites a las capacidades que pueden desarrollarse (Grant, 1991), pero es en las capacidades donde está la clave de las posibles ventajas competitivas.

- **Rutinas organizativas:**

la empresa que llevaba su nombre, indican también que el conjunto de accionistas de estas empresas consideran a estas personas como recursos escasos y valiosos difíciles de reemplazar.

Al igual que un trabajador experimentado puede desarrollar una tarea de forma semiautomática, sin una coordinación consciente, la coordinación y cooperación repetida de equipos de recursos para llevar a cabo actividades concretas, hace que la empresa aprenda por repetición y domine ciertas capacidades que Nelson y Winter denominan rutinas organizativas:

"Las rutinas organizativas son patrones de actividad regulares predecibles, que están compuestos de una secuencia de acciones coordinadas por individuos. Una capacidad es, en esencia, una rutina, o un número de rutinas que interactúan. La organización es, en esencia, una rutina, o un número de rutinas que interactúan." (Grant, 1991, p. 122)

La necesidad de la empresa de afrontar problemas que se presentan de forma repetitiva y que requieren una solución parecida es la causa por la que las empresas desarrollan rutinas organizativas, economizando de esta manera los recursos destinados a la toma de decisiones (Fernández, Montes y Vázquez, 1997).

Las capacidades y las rutinas están organizadas en estructuras jerárquicas (Nelson y Winter, 1982; Nelson, 1991; Collis, 1994; Rumelt, 1995; Teece *et al.*, 1997), de modo que las rutinas de nivel superior gobiernan y, ocasionalmente, modifican las rutinas de nivel inferior.

Según Fernández y Suárez (1996) las rutinas y capacidades podrían jerarquizarse a tres niveles: en el primer nivel estarían las capacidades estáticas asociadas a las actividades funcionales de la empresa; en el segundo, estarían las capacidades dinámicas o *"la habilidad de la empresa de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder rápidamente a entornos cambiantes"* (Teece *et al.*, 1997, p.516); y, en el tercero, las capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia (Collis, 1994).

Así, siguiendo esta noción de jerarquía de capacidades, existen capacidades de orden superior o "metacapacidades" (Collis, 1994) que integran las de orden inferior. Estas capacidades superiores serían:

"aquellas metacapacidades que suponen el saber cómo coordinar y explotar lo que se posee (recursos) y lo que se sabe hacer (capacidades) mejor que la competencia, o el aprender a hacerlo más rápido o mejor que ellos." (De Saá y García, 2000, p. 99)

Según Collis (1994), cualquier capacidad organizativa puede ser superada por una capacidad de orden superior. Así, una empresa que tenga una ventaja competitiva derivada de una capacidad estática (por ejemplo, una distribución en planta novedosa), se verá superada por otra empresa con una capacidad dinámica (como una alta capacidad de innovar su proceso productivo), y esta última puede ser superada por otra con una capacidad de innovar la capacidad de innovar su proceso productivo, y así hasta el infinito, en lo que Collis denomina “un problema de regresión infinita”.

2.- Condiciones básicas para que los recursos y las capacidades sean fuente de ventaja competitiva.

Dada la falta de consenso en la enumeración y definición de las características que los recursos y capacidades han de tener para ser fuente de ventaja competitiva (véase Fernández y Suárez, 1996), en este apartado tratamos de sintetizar distintas aportaciones.

Entre los requisitos necesarios para que los recursos y capacidades de una empresa puedan dar lugar a ventajas competitivas, la literatura científica destaca la heterogeneidad (valor y rareza), durabilidad, no imitabilidad, no sustituibilidad, no transferibilidad, replicabilidad interna y apropiabilidad de las rentas generadas por la empresa.

2.1.- Heterogeneidad.

La base común de todos los trabajos inspirados en la Visión Basada en los Recursos es la heterogeneidad de los recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva.

“Los factores productivos tienen intrínsecamente diferentes niveles de eficiencia. Algunos son superiores a los demás. Las empresas dotadas de esos recursos son capaces de producir más económicamente y/o satisfacer mejor las necesidades de los clientes.”
(Peteraf, 1993, p. 180)

Si los recursos superiores de una determinada empresa son insuficientes para satisfacer la demanda de bienes y servicios para cuya elaboración sirven esos recursos, también se usarán recursos inferiores. De esta manera, tendríamos empresas con distintos recursos y capacidades compitiendo en un mismo sector, al menos hasta el “punto muerto”:

“La heterogeneidad en un sector puede reflejar la existencia de factores de producción superiores que están en una oferta limitada. Pueden ser factores fijos que no pueden expandirse. Más habitualmente, son cuasi-fijos, en el sentido de que su oferta no puede expandirse rápidamente. Son escasos en el sentido de que son insuficientes para satisfacer la demanda para sus servicios. Por tanto, también se ponen en producción recursos inferiores.” (Peteraf, 1993; 180)

Esta coexistencia de recursos heterogéneos permite que aquellas empresas con recursos valiosos y superiores obtengan mayores rentas que los competidores, y explicaría la alta variabilidad de resultados existentes dentro de los sectores.

En aquellos sectores en los que la empresa en posesión de un recurso superior pueda producir, por sí misma, una cantidad de bienes y servicios que supere el nivel al que maximiza el beneficio, la empresa restringirá tanto la producción, como la propia disponibilidad del recurso, a fin de obtener “rentas de monopolio” (Winter, 1995; Fernández *et al.*, 1997).

El concepto de heterogeneidad es asimilable a las condiciones de “valor” y “rareza” impuestas por Barney (1991) a los recursos para ser fuente de ventaja competitiva. Un recurso sería valioso si contribuye a crear valor, bien disminuyendo los costes de los productos/servicios, o diferenciando el producto/servicio de tal manera que permita a la empresa cargar un sobreprecio (Barney y Wright, 1998, p.32).

Si los recursos son valiosos pero se pueden encontrar en cualquier empresa, estos recursos sólo generan paridad competitiva, (Barney y Wright, 1998), serán necesarios para competir pero no una fuente de ventaja competitiva (Hamel y Prahalad, 1995). Sólo los recursos escasos y valiosos pueden conducir a resultados extraordinarios.

Muchos de los trabajos sustentados en la Visión Basada en los Recursos encuentran en los activos intangibles esas condiciones de escasez y valor: (Teece, 1980; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; López, 1996; Fernández *et al.*, 1997; Salas Fumás, 1996). Activos intangibles como la lealtad de los consumidores, la imagen de marca, los conocimientos y destrezas del personal específicos a las actividades de la empresa, la organización de su actividad productiva, la credibilidad de la empresa en sus relaciones mercantiles, laborales y financieras, la cultura de la empresa, y otros activos que no se ven recogidos en los estados financieros de las empresas⁵, tienen una importancia capital para conseguir ventajas competitivas. Este tipo de activos son difíciles de comercializar:

“Los activos intangibles tienen un periodo de acumulación largo, adquirirlos mediante compra en un mercado organizado es difícil y, muchas veces, incluso imposible.” (Salas, 1996, p. 18).

Esta dificultad para comercializar los activos intangibles, motiva a que cada empresa cree los suyos propios, surgiendo de esa manera la heterogeneidad y la posibilidad de conseguir ventajas competitivas:

“Estos recursos (intangibles) sólo pueden crearse en la empresa, fundamentalmente porque muchos de ellos son efectos externos derivados de sus actividades (Arrow, 1974). Su formación requiere un período de tiempo sustancial, que no puede comprimirse sin incurrir en costes elevados, y está muy vinculada a la propia trayectoria histórica de la empresa. En este sentido, su carácter idiosincrásico les convierte en un importante factor de diferenciación entre las empresas.” (Fernández *et al.*, 1997 p. 14)

Además de la existencia de activos intangibles, la literatura de la Visión Basada en los Recursos destaca otras posibles fuentes de heterogeneidad entre empresas: ventaja del pionero (Wernerfelt, 1984; Lieberman y Montgomery, 1988 y 1998; Dierickx y Cool, 1989; Kerin *et al.*, 1992; Teece *et al.*, 1997; Teece, 1998; Fernández *et al.*, 1997; Makadok, 1998); patentes y derechos de propiedad (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Teece, 1986c; 1998; Fernández *et al.*, 1997); trayectorias temporales

⁵ Grant (1991) expresa gráficamente el valor de estos intangibles comparando el precio de mercado de las 100 mayores empresas americanas, con el valor contable de las mismas en 1990. Al encontrar empresas como Coca Cola, Microsoft, o las farmacéuticas Merck y American Home Products que tienen todas ellas valores de mercado que superan en más de ocho veces el valor contable (el valor de reposición de los activos tangibles), Grant explica dichas diferencias por activos intangibles como la imagen de marca o las patentes de dichas empresas.

de flujos, (Dierickx y Cool, 1989; Teece *et al.*, 1997; Teece, 1998); procesos organizacionales y de gestión, (Nelson, 1991; Grant, 1991; Teece *et al.*, 1997); economías de la experiencia, (Grant, 1991; Teece, 1998); estándar dominante y clientes *cautivos* (Teece, 1998; Fernández *et al.*, 1997; Grant, 1996); eficiencia de volumen de activos (Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; López, 1996.)... Estas fuentes de heterogeneidad también explican por qué algunas empresas logran mantener sus ventajas competitivas en el tiempo, razón por la cual se analizan en el punto siguiente, junto con otras circunstancias que facilitan la persistencia de la heterogeneidad.

2.2- Persistencia de la heterogeneidad

El hecho de que una empresa cuente con recursos escasos y valiosos puede conducirle a una ventaja competitiva temporal, pero para que esa ventaja competitiva sea duradera, es necesario que la heterogeneidad de los recursos se mantenga en el tiempo.

Los trabajos de síntesis e integración realizados por Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993), proponen distintos factores explicativos de la persistencia de la heterogeneidad de recursos, fundamentalmente en lo que respecta al grado de desagregación y explicación de los factores considerados, así como en el número de condiciones a cumplir (De Saá y García, 2000), tal y como se puede ver en la siguiente tabla.

La Visión de la empresa Basada en los Recursos: las personas y la formación como fuentes de ventaja competitiva desde dicha visión.

Tabla 2.1.- Condiciones básicas de ventaja competitiva.

	Barney (1991)	Grant (1991)	Peteraf (1993)
<i>Heterogeneidad</i>	VALIOSO RARO		HETEROGENEIDAD • Rentas ricardianas derivadas de recursos fijos o cuasifijos • Rentas de monopolio por asimetrías entre empresas
<i>Persistencia de la heterogeneidad</i>	NO IMITABLE • Dependiente de la historia • Ambigüedad causal • Complejidad social NO SUSTITUIBLE	SOSTENIBILIDAD • Durabilidad • Transparencia - Ambigüedad causal - Imitabilidad incierta Replicabilidad	LÍMITES EXPOST A LA COMPETENCIA • Sustituibilidad imperfecta • Imitabilidad imperfecta
		• Transferibilidad - Especificidad - Costes de transacción - Información imperfecta - Equipos APROPIABILIDAD	LÍMITES EXANTE A LA COMPETENCIA Movilidad imperfecta • Recursos imperfectamente móviles • Rentas compartidas

Fuente: De Saá y García, (2000, p. 101)

Tal y como se observa en la tabla, las aportaciones más completas son las de Grant (1991) y Peteraf (1993). Las condiciones citadas por el primero para el sostenimiento de la ventaja competitiva son la durabilidad, la transparencia imperfecta (dificultad de los competidores para conocer la fuente de nuestra ventaja competitiva y para imitarnos), la no transferibilidad o transferibilidad imperfecta de los recursos, y el requisito de que la empresa se pueda apropiar de las rentas originadas por los recursos que posee o controla. Peteraf (1993), por su parte, añade a las condiciones de imitabilidad y sustituibilidad imperfectas (lo que ella denomina límites *ex-post* a la competencia), la movilidad imperfecta de recursos (sería la misma condición que Grant denominaba como transferibilidad imperfecta), y la necesidad de tener en cuenta las barreras que limitan la competencia por la adquisición de recursos estratégicos (límites *ex-ante* a la competencia). Esta última condición resalta que un recurso escaso, valioso,

La Visión de la empresa Basada en los Recursos: las personas y la formación como fuentes de ventaja competitiva desde dicha visión.

no imitable ni sustituible, no conduce a ventaja competitiva alguna si la competencia que se establece para adquirir o crear esos recursos inicialmente conlleva altos costes que compensan las rentas que de ese recurso se pueden obtener en el futuro.

El planteamiento más sencillo de los tres es el de Barney (1991), quien considera que la ventaja competitiva sostenible proviene de recursos valiosos, raros, no imitables y no sustituibles. Años más tarde añadirá una nueva variable: la necesidad de que la empresa esté organizada para poder explotar eficientemente sus recursos, proponiendo un enfoque que denomina VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización). La siguiente tabla recoge la propuesta de este enfoque para analizar si un recurso determinado puede conducir a una ventaja competitiva sostenida:

Tabla 2.2.- El marco VRIO: ¿Es un recurso?

¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	Apoyo Organización	Implicación competitiva	Resultados
No	—	—		Desventaja competitiva	Debajo de lo normal
Sí	No	—		Paridad competitiva	Normal
Sí	Sí	No		Ventaja competitiva temporal	Por encima de lo normal
Sí	Sí	Sí		Ventaja competitiva sostenida	Por encima de lo normal

Fuente: The VRIO framework en: Barney y Wright, (1998, p.37).

Tal y como recogemos más adelante, otros autores siguen profundizando en el grado de desagregación de los factores que permiten el sostenimiento de la heterogeneidad, e incluso proponen nuevos factores. Entre éstos, consideramos importante destacar el concepto de replicabilidad, tal y como es definido por Teece Pisano y Shuen (1997). Los conceptos de imitabilidad y replicabilidad utilizados por Barney, Grant y otros autores como sinónimos, son diferenciados por Teece, Pisano y

Shuen (1997). Estos autores consideran la replicación como copiar internamente dentro de la empresa una capacidad desarrollada en otro producto o en otra zona geográfica en la que opere la empresa, mientras que la imitación sería una replicación pero llevada a cabo por un competidor. Para estos autores y otros como (Reed y DeFillippi, 1990; King y Zeithaml, 2001) la posibilidad de que la empresa pueda replicar internamente sus recursos valiosos es de gran importancia, tanto para el sostenimiento de las ventajas competitivas, como para poder aumentarlas apalancando sus recursos valiosos.

A continuación se describen uno a uno los requisitos que la bibliografía sobre Visión Basada en los Recursos considera claves para sostener en el tiempo una ventaja competitiva apoyada en recursos escasos y valiosos.

2.2.1.- Durabilidad.

La ventaja competitiva que se deriva de un recurso escaso y valioso puede perderse rápidamente si ese recurso se erosiona por depreciación:

“En ausencia de competición, la longevidad de la ventaja competitiva de la empresa depende de la velocidad a la que se deprecien o se vuelvan obsoletas los recursos y capacidades que la sostienen.” (Grant, 1991, p.124)

La erosión de los activos afecta tanto a los activos físicos como a activos intangibles, (por ejemplo la imagen de la empresa), que se deprecian en ausencia de gastos de mantenimiento adecuados (Dierickx y Cool, 1989).

De todas maneras, la duración de los recursos difiere notablemente entre activos físicos y activos intangibles y capacidades:

“La durabilidad de los recursos varía considerablemente: La rapidez del cambio tecnológico está acortando la vida útil de la mayoría de los bienes de capital y recursos tecnológicos. Por otro lado, la reputación (tanto la de la marca como la corporativa) parece depreciarse relativamente despacio, y esos activos pueden mantenerse normalmente por inversiones de reposición modestas.” (Grant, 1991, p.124)

Además de su depreciación más lenta, algunos autores consideran los activos intangibles como bienes públicos a disposición de la empresa que los ha acumulado, por

lo que pueden ser utilizados en la producción de una gama más amplia de productos o servicios sin que por ello se deprecien más rápido:

“los activos intangibles son, en gran parte "bienes públicos" a disposición de la empresa que los ha acumulado: el consumo de los servicios de estos activos en la producción y venta de un bien no merma sustancialmente la capacidad para que el activo pueda ser utilizado en la producción y venta de otros bienes distintos. En los activos intangibles reside por tanto la capacidad de la empresa para generar economías de gama y a partir de ellas mejorar su posición competitiva en el mercado.” (Salas Fumás, 1996, p.18)

Por último, si comparamos la duración de los recursos y las capacidades que la empresa construye en torno a ellos, las capacidades tienen un mayor potencial para conducir a la empresa a ventajas competitivas sostenibles:

“Las capacidades de la empresa tienen el potencial de ser más durables que los recursos en los cuales están basados, por la habilidad de la empresa de mantener las capacidades reemplazando recursos individuales (incluyendo personas) cuando se desgastan o dejan la empresa.” (Grant, 1991, p. 124)

Prahalad y Hamel (1990) van aún más allá cuando afirman que las competencias que la empresa genera, alimenta y protege, no se gastan, sino que crecen cuando se aplican y comparten entre distintas personas, departamentos, unidades de negocio y mercados en los que opera la empresa. Así, las capacidades de la empresa pueden tener una gran longevidad e incluso crecer con su uso, siempre y cuando esas capacidades sean gestionadas para asegurar su mantenimiento y renovación (Grant, 1991).

La longevidad de las capacidades de la empresa está sujeta, por tanto, a que la empresa las gestione, mantenga y renueve. Esta labor será particularmente difícil en aquellas capacidades que incorporen un alto componente de “ambigüedad causal” (Lippman y Rumelt, 1982). Cuando ni los propios directivos de la empresa sean capaces de entender la capacidad que les conduce a una ventaja competitiva, será imposible gestionar y enriquecer dicha capacidad, y es probable que esta desaparezca ante adaptaciones de la empresa a cambios en el entorno:

“Si las empresas tratan de adaptarse a cualquier cambio del entorno, o responder a una amenaza competitiva, serán afortunados si sostienen la capacidad. La sostenibilidad de una capacidad que es ambigua causalmente, es por tanto probablemente de duración

limitada, y la adaptación es probable que destruya la competencia y el enriquecimiento de la misma." (Collis, 1994, p.147)

2.2.2.- Sustituibilidad imperfecta.

Además de la propia erosión de las capacidades por el uso, la empresa que en la actualidad tiene una ventaja competitiva derivada de una capacidad determinada se enfrenta al peligro de que un competidor invalide su fuente actual de ventaja competitiva, desarrollando una capacidad sustitutiva o incluso una capacidad superior (Collis, 1994). La amplia variedad de capacidades a disposición de los competidores, hace que la amenaza de sustitución sea el principal obstáculo para la sostenibilidad de la ventaja competitiva basada en alguna capacidad concreta:

"Si las empresas racionales reconocen la inimitabilidad de la fuente actual de ventaja competitiva, buscarán lógicamente destronar al actual líder persiguiendo y refinando otra capacidad. Mientras que la amenaza de sustitución es probablemente la amenaza más resistente para cualquier recurso que es fuente de ventaja competitiva (Dierickx y Cool, 1989; Peteraf, 1993), las capacidades organizativas son peculiarmente vulnerables a esta amenaza porque su variedad es casi infinita. (...). El número ilimitado de posibles capacidades organizativas invita a los competidores a cambiar las reglas de juego y explotar una nueva." (Collis, 1994, p.147)

Un ejemplo ilustrativo de cómo una capacidad puede quedar obsoleta y dejar de ofrecer valor al cliente como efecto de otra capacidad sustitutiva desarrollada por un competidor, es el ofrecido por Dierickx y Cool (1989) para el mercado de fotocopiadoras en los 80⁶.

Si la empresa consigue sortear estas amenazas de erosión, sustitución o superación de las capacidades que le proporcionan una ventaja competitiva; la elevada duración de sus capacidades superiores no sólo le permitirán mantener durante más tiempo rentas elevadas, sino que ayudará a mantener esas rentas en un alto nivel al disuadir la entrada de competidores (Eaton y Lipsey, 1980, Dierickx y Cool, 1989 y Fernández *et al.*, 1997):

“Cuanto menor sea el ratio de depreciación de los recursos, mayor es la credibilidad de la amenaza de una respuesta hostil ante cualquier intento de entrada en la industria, especialmente si se trata de recursos con un alto grado de especificidad. Por el contrario, si la tasa de depreciación de los recursos es elevada, la credibilidad de la amenaza de una respuesta hostil disminuye porque los negocios van a perder valor con rapidez.” (Eaton y Lipsey, 1980, en Fernández *et al.*, 1997, p. 15)

2.2.3.- Imitabilidad imperfecta.

Si la empresa cuenta con recursos escasos, valiosos y duraderos, la ventaja competitiva de la empresa se puede desvanecer en caso de que los recursos y capacidades sobre los que se sustenta sean fácilmente imitables o transferibles. Las barreras a la imitación y las limitaciones a la movilidad de recursos ocupan de esta manera un papel protagonista en la literatura de la Visión Basada en los Recursos. En la tabla siguiente se recogen los factores que dificultan la imitación de recursos:

Tabla 2.3.- Características de los recursos y capacidades que dificultan la imitabilidad

<i>Características de los recursos estratégicos que dificultan la imitabilidad</i>	Factores
Imitabilidad	<p><i>Complejidad</i> (Dierickx y Cool,1989; Reed y Defillippi, 1990; Nelson y Winter. 1982, Barney, 1992)</p> <p><i>Co-especialización</i> (Teece, 1986a)</p> <p><i>Especificidad</i> (Reed y Defillippi,1990)</p> <p><i>Carácter tácito</i> (Reed y Defillippi.1990)</p> <p><i>Ambigüedad causal</i> (Lippman y Rumelt, 1982; Dierickx y Cool, 1989)</p> <p><i>Mecanismos de aislamiento</i> (Rumelt, 1987)</p> <p><i>Deseconomías respecto al tiempo</i> (Dierickx y Cool, 1989)</p> <p><i>Masa crítica</i> (Dierickx y Cool, 1989)</p> <p><i>Dependencias temporales “path dependences”</i> (Dosi <i>et al.</i>, 1992)</p>

Fuente: Adaptación de la tabla Características de los recursos y capacidades estratégicos de Fernández, Z. y Suárez, I. (1996, p. 78)

⁶ Los recursos y capacidades relacionados con el servicio post venta de Xerox, quedaron parcialmente obsoletos y disminuyó drásticamente el valor que creaban para los clientes, cuando las capacidades en I+D de Canon le permitieron un diseño de producto superior al de Xerox.

Entre los factores que impiden, dificultan o retrasan la imitación cabe destacar los siguientes:

a) Ambigüedad causal.

El primer problema al que se va a enfrentar un competidor es un problema de información: saber cuál es la ventaja competitiva del rival exitoso y cómo se está consiguiendo (Grant, 1991). De ahí que la primera preocupación de la empresa exitosa deba ser ocultar su ventaja competitiva a los competidores:

“Si los recursos y capacidades de una empresa son fácilmente transferibles o replicables, el sostenimiento de la ventaja competitiva sólo es factible si el mercado de la empresa es muy pequeño y por tanto poco atractivo, o si puede ocultar la existencia de su ventaja competitiva.” (Grant, 1991, pp.130-131)

Algunos autores proponen incluso ocultar aquellas experiencias que hayan conducido a desventajas competitivas, de tal manera que los competidores no aprendan de los fallos ajenos y puedan también incurrir en el mismo fracaso:

“El conocimiento de los fracasos también es valioso, pues ayuda a asignar recursos en otras direcciones más prometedoras. Por esta razón, las empresas suelen encontrar necesario mantener en secreto tanto sus fallos como sus éxitos.” (Teece, 1998, p.64)

En caso de que sea difícil o imposible ocultar la existencia de una ventaja competitiva, los competidores se enfrentarían al problema de la “ambigüedad causal”, que es la ambigüedad relativa a la relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva sostenida. Cuanto mayor sea la “ambigüedad causal”, más difícil será la imitación o la movilidad de los factores causantes de la ventaja competitiva.

La “ambigüedad causal” ha sido examinada de dos maneras distintas (King y Zeithaml, 2001): la “ambigüedad de vinculación” y “ambigüedad característica”.

La “ambigüedad de vinculación” (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1991) es la ambigüedad relativa a la vinculación entre las capacidades de la empresa y la ventaja competitiva.

“Si la incertidumbre original proviene de una ambigüedad básica concerniente a la naturaleza de conexiones causales entre acciones y resultados, los factores responsables

de diferenciales en resultados serán resistentes a una identificación precisa.” (Lippman y Rumelt, 1982, p. 418)

Esta dificultad en la identificación de las capacidades que conducen a ventajas competitivas, permite que esas ventajas se perpetúen en el tiempo y que, en determinados sectores, se puedan obtener rentas superiores a las normales de forma persistente. Esta persistencia se debería a que la “ambigüedad de vinculación” dificulta tanto la imitación, como la movilidad de los recursos y capacidades causantes de la ventaja competitiva:

“Los factores de producción no pueden convertirse en móviles, a menos que sean conocidos.” (Lippman y Rumelt, 1982, p. 420)

Si la “ambigüedad de vinculación” es baja y se puede saber cuáles son las capacidades que permiten a un rival alcanzar una ventaja competitiva, las empresas competidoras tendrían que llegar a conocer cuáles son los recursos requeridos para desarrollar esa capacidad y cómo se coordinan e interrelacionan para conseguirla⁷. La ambigüedad inherente a las propias capacidades, o ambigüedad característica, supondría de esta manera otra nueva barrera a la imitación y movilidad de recursos:

“Una competencia clave sería difícil de imitar si es una compleja armonización de tecnologías individuales y habilidades de producción. Un rival puede adquirir algunas de las tecnologías que comprenden la competencia clave, pero encontrará más difícil duplicar el patrón más o menos comprensible de aprendizaje y coordinación interna.” (Prahalad y Hamel, 1990; p.84)

Así, distintos autores (Mosakowski, 1997; King y Zeithaml, 2001; Reed y DeFillippi, 1990, Vicente, 2001) hacen hincapié en algunas características de las capacidades que puedan ser simultáneamente fuentes de ventaja y de ambigüedad, como el hecho de que las competencias sean socialmente complejas, residan en la cultura y valores de la organización, en el despliegue y configuración de los recursos humanos, o que se basen en conocimientos tácitos.

⁷ Analistas bursátiles, expertos del sector textil y periódicos económicos atribuyen el éxito y las ventajas competitivas de INDITEX en los 90 a su flexibilidad y rapidez para producir y comercializar nuevos diseños. (Parece que la ambigüedad de vinculación es baja en este caso). Lo realmente difícil sería conocer cuáles son los recursos humanos, tecnológicos, financieros, comerciales, logísticos, de conocimiento,... de INDITEX y cómo se coordinan e interrelacionan para conseguir y sostener en el tiempo esa mayor rapidez que la competencia. (la “ambigüedad característica” sería alta)

Si bien la “ambigüedad causal” supone una clara barrera para que los competidores imiten a la empresa que posee una capacidad superior; cuando esta ambigüedad se extiende a los propios directivos y empleados de la empresa, también puede imposibilitar el mantenimiento, replicación interna y mejora de la capacidad⁸.

b) El factor tiempo como barrera a la imitación.

Aun en el caso de que una empresa fuera capaz de superar la “ambigüedad causal” inherente a la ventaja competitiva de un competidor, puede resultar difícil o imposible imitar sus recursos y capacidades obteniendo los mismos resultados que el competidor. Algunas de las causas que pueden llevar a esa dificultad en la imitación radican en la importancia del factor tiempo en la generación y acumulación de recursos y capacidades conducentes a ventajas competitivas.

Distintos autores subrayan la importancia que en algunas ocasiones tiene ser el primero en desarrollar recursos y capacidades conducentes a una ventaja competitiva para poder sostenerla y restar atractivo a la imitación (Wernerfelt, 1984; Lieberman y Montgomery, 1988, 1998; Dierickx y Cool, 1989; Kerin *et al.*, 1992; Teece *et al.*, 1997; Fernández *et al.*, 1997; Teece, 1998; Makadok, 1998).

La ventaja de ser pionero, “*first mover advantage*”, se debe a la existencia de “deseconomías de compresión temporal” (Dierickx y Cool, 1989; Nelson, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993), a la presencia de “economías de la experiencia” (Lieberman y Montgomery, 1988; Grant, 1991; Teece, 1998); a la generación de clientes cautivos (Lieberman y Montgomery, 1988; Teece, 1998), al desarrollo de estándares y externalidades de red (Teece, 1998), a las asimetrías en costes de suministros, distribución y publicidad (Fernández *et al.*, 1997) y a las trayectorias temporales de flujos (Dierickx y Cool, 1989; Peteraf, 1993).

Las “deseconomías de compresión temporal” (Dierickx y Cool, 1989), suponen la existencia de rendimientos decrecientes de ciertas inversiones cuando el factor tiempo se mantiene constante. Si una empresa ha realizado una determinada inversión en un

⁸ Este inconveniente será estudiado con más profundidad en el punto que analiza la replicabilidad interna

recurso que le ha conducido a una ventaja competitiva; los competidores que quieran imitarla con rapidez y destinen la misma cuantía a crear ese recurso, pero en un periodo menor, obtendrán resultados más pobres de dichas inversiones⁹. Las “deseconomías de compresión temporal” serán particularmente importantes en activos dependientes de la historia (Dierickx y Cool, 1989), como el conocimiento tácito de la organización o la confianza entre directivos y trabajadores. Estos activos específicos a la empresa y habitualmente tácitos, se acumulan lentamente a lo largo del tiempo y su periodo de desarrollo no puede ser fácilmente comprimido por los imitadores (Amit y Schoemaker, 1993).

Las “economías de la experiencia” inciden en que el aprendizaje más prolongado que adquiere la primera empresa en desarrollar un recurso o capacidad, le permite mantener cierta distancia respecto a los seguidores:

“A veces los productores se hacen más eficientes conforme ganan experiencia. Si la base del conocimiento es tácita, y por tanto se resiste a ser transferida a otros productores, los competidores con menos experiencia están en una desventaja comparativa.” (Teece, 1998, p. 58)

Si además de existir “economías de la experiencia” para explotar nuevos recursos y capacidades o desarrollar un nuevo producto, existen economías de escala, la ventaja de ser pionero será aún mayor, en la medida en que permite una ventaja en costes a la empresa pionera, ventaja que actuará como barrera a la imitación (Fernández *et al.*, 1997). De esta manera, cuanto más tiempo pase desde que la empresa pionera obtiene una ventaja competitiva hasta que surja un imitador, mayor será la oportunidad de la primera para profundizar en su ventaja en costes ampliando su volumen de producción.

Además del productor, también el cliente aprende con el consumo y la inversión en algunos productos y servicios. Este aprendizaje del consumidor conlleva costes de cambio en caso de que quiera variar de proveedor, generándose de esta manera clientes cautivos (Teece, 1998):

como requisito para el mantenimiento de la ventaja competitiva.

⁹ Dierickx y Cool destacan la existencia de “deseconomías de compresión temporal” en inversiones de I+D. Así, el mantenimiento de un ratio de inversión dado en I+D, produce un mayor incremento en el stock de “know-how” en I+D, que el que se produce invirtiendo un ratio de inversión que duplique al anterior en la mitad de tiempo.

“El aprendizaje del consumidor y su inversión en productos de alta tecnología amplían los costes de cambio. Esto empuja la competición hacia atrás en el sentido de que los proveedores competirán especialmente fuerte por la venta original, sabiendo que la venta de equipamiento complementario futuro y otros servicios será más fácil.” (Teece, 1998, p.58)

Aun en el caso en el que el nuevo producto no sea tecnológicamente complejo, el primero en el mercado también puede influir favorablemente sobre la formación de las percepciones del consumidor acerca de los atributos ideales del producto y sobre la creación de una amplia base de clientes leales (Fernández *et al.*, 1997). Un razonamiento similar es utilizado por Makadok (1998) para explicar la duración de ventajas competitivas logradas por las empresas pioneras en sectores con escasas barreras de entrada y fácil imitación. Partiendo del análisis del sector de Fondos Mutuos del Mercado de Dinero, Makadok (1998), llega a la conclusión de que, incluso en un entorno hipercompetitivo, las empresas pioneras en el lanzamiento de un nuevo producto, y aquellas más rápidas en seguir a las pioneras, obtienen ventajas altamente sostenibles en precio y moderadamente sostenibles en cuota de mercado.

En algunos sectores, la primera empresa en desarrollar un producto o servicio puede conseguir una importante ventaja competitiva si consigue que su producto se convierta en el estándar dominante y genera “externalidades de red” (Teece, 1998):

“Para establecer redes e interoperabilidad, los estándares de compatibilidad son normalmente críticos. La propiedad de un estándar dominante puede procurar rentas significativas. Cuanta mayor aceptación gane un protocolo, mayor será el beneficio para el consumidor (externalidades de red) y mayor será la oportunidad del estándar de llegar a ser dominante.” (Teece, 1998, p. 58)

De esta manera se puede explicar cómo algunas empresas han llegado a dominar sus mercados, pese a no contar con el mejor producto¹⁰.

¹⁰ A modo de ejemplo cabe reseñar el de Microsoft. La calidad técnica de los sistemas operativos desarrollados por esta empresa, -MS-DOS y las distintas versiones de Windows-, ha sido tradicionalmente cuestionada por muchos expertos informáticos, que tradicionalmente han valorado mejor sistemas operativos de otras compañías como Macintosh, OS-DOS de IBM, Linux,... Pese a estas críticas, la rápida difusión inicial del MS-DOS y su concepción desde el origen como sistema operativo compatible para distintas marcas de ordenadores, permitieron que este sistema operativo y sus sucesores se convirtieran en estándar de compatibilidad, generando externalidades de red a los consumidores, (el producto produce un beneficio al cliente que aumenta directamente con el número de clientes que ya ha adquirido el producto), y unas rentas cuasi-monopolísticas a Microsoft durante un periodo largo.

Si bien no es necesario ser la empresa pionera en un sector para lograr una posición dominante¹¹, aquellas compañías que tengan una organización interna que permita captar oportunidades de negocio en sectores emergentes y apostar por ellos más rápido que otros competidores, tienen más oportunidades de conseguirlo:

"En sectores en los que las reglas no se han dictado, la identidad de los jugadores es apreciada pobremente y las matrices de rendimiento son poco claras, las recompensas son para aquéllos buenos captando y midiendo las oportunidades. Los altos rendimientos están asociados con llegar a tiempo y tener suficientes recursos organizativos una vez que la oportunidad surge. Es más probable que las capacidades dinámicas residan en empresas altamente emprendedoras, con jerarquías planas y una visión clara, incentivos poderosos y alta autonomía para garantizar un alto grado de reacción." (Teece, 1998; p. 59)

Aunque se conozcan los recursos necesarios y el proceso a seguir para acumular las capacidades de un competidor, la dinámica *stock*-flujo puede conceder ciertas ventajas a las empresas que los han acumulado en primer lugar. (Dierickx y Cool, 1989; Peteraf, 1993; Fernández *et al.*, 1997):

"... el activo estratégico es el resultado acumulativo de adherirse a un conjunto de políticas consistentes a lo largo de un periodo de tiempo. Dicho de otra manera, los stocks de activos estratégicos son acumulados por la elección de apropiadas trayectorias temporales o flujos a lo largo de un periodo de tiempo." (Dierickx y Cool, 1989, p. 1.506)

Si una empresa ha conseguido que los conocimientos específicos de sus empleados, la I+D, su imagen de marca u otros recursos y capacidades constituyan la base de su ventaja competitiva, otras empresas no podrán imitar con rapidez ese *stock* de recursos y capacidades, en la medida en que su acumulación requiere una trayectoria temporal consistente de flujos de recursos (formación, inversión en I+D, publicidad, ...). Así, siguiendo esta noción de trayectorias temporales, las empresas no serían libres para

¹¹ Siguiendo el ejemplo de Microsoft, la apuesta de esta empresa por Internet no fue especialmente decidida en los primeros años de desarrollo de la red, razón por la cual otras empresas como Netscape convirtieron su navegador en el estándar dominante inicial. Con el tiempo, realizando ingentes inversiones y apoyándose en otros recursos y productos de la empresa, (fundamentalmente con sus sistemas operativos), Microsoft ha conseguido desbancar a Netscape con su navegador Explorer. De todas maneras, este mismo mundo de Internet es testigo de múltiples empresarios individuales y pequeñas empresas que han conseguido constituirse en muy pocos años en grandes compañías dominantes en distintos negocios, siendo su principal activo para este logro, haber sido los pioneros en dichos negocios.

elegir estrategias y comportamientos futuros, sino que en su elección estarían constreñidas por su propia historia:

“Donde la empresa puede ir es una función de su posición actual y las trayectorias que tiene por delante. Su posición, a menudo, está determinada por la trayectoria que ha seguido. (...) La noción de dependencias de trayectorias reconoce que la historia importa” (Teece *et al.*, 1997, p. 522)

Basándose en distintas aportaciones que desde la disciplina del Marketing se han realizado para explicar las ventajas e inconvenientes de las empresas pioneras, Fernández *et al.* (1997) complementan las explicaciones que desde la Dirección Estratégica se han dado a las ventajas de ser pionero. Así, estos autores destacan que pueden existir asimetrías en los costes de marketing entre pioneros y seguidores. Una vez que la empresa pionera ha tenido éxito con un nuevo producto o servicio, tendría que seguir una estrategia de marketing relacional, priorizando el mantenimiento de su base de clientes, mientras que el imitador tendría que orientar su estrategia de marketing a arrebatar clientes a la empresa pionera, algo más difícil y costoso. La empresa imitadora también podría incurrir en costes superiores en el abastecimiento de determinados factores o en la distribución de los productos, en la medida que los distribuidores prefieren dedicar más recursos a la venta de marcas ya conocidas y con clientes leales.

Si bien la mayoría de las publicaciones de la Visión Basada en los Recursos identifica el ser el primero en el mercado con una fuente de ventaja competitiva, un número creciente de estudios teóricos y empíricos, desarrollados fundamentalmente por investigadores del área de marketing, incide en que no todo son ventajas para las empresas innovadoras. Estos estudios sobre ventajas y desventajas de ser pionero, son sintetizados y relacionados con la Visión Basada en los Recursos por autores como Lieberman y Montgomery, (1988 y 1998¹²); Kerin *et al.* (1992) y Fernández *et al.* (1997). Estos trabajos resaltan que las empresas pioneras afrontan una mayor incertidumbre que las seguidoras respecto a la respuesta del mercado, y su actividad permite que los imitadores aprendan y no cometan sus mismos errores. Las empresas

¹² La evolución de una visión optimista hacia una más negativa respecto a las consecuencias de ser pionero en un sector queda reflejado en el distinto título que estos autores dan a sendos artículos en la Strategic Management Journal. “*First-mover advantages*” para el artículo de 1988 y “*First-mover (dis)advantages*” para la actualización y revisión retrospectiva del primer artículo en 1998.

seguidoras pueden aprovecharse de ciertos costes de entrada en los que ha incurrido la pionera y conseguir que el coste de la imitación sea inferior al de la innovación. En muchas ocasiones, puede que la empresa seguidora disponga de recursos y capacidades complementarias al producto o recurso innovador, logrando gracias a esa complementariedad “economías de alcance” que le permitirían desbancar a la empresa innovadora.

“En última instancia, la sostenibilidad de la empresa pionera depende de los recursos iniciales que capture, más los recursos y capacidades que desarrolle subsecuentemente, en comparación con la calidad de los recursos y capacidades poseídos por las empresas seguidoras.” (Lieberman y Montgomery, 1998, p. 1113)

Otra desventaja de la empresa pionera podría venir de la existencia de mayores obstáculos al cambio. La apuesta por el desarrollo de una nueva capacidad o un nuevo producto o servicio puede conllevar cambios en la estructura de poder de la empresa o en su cultura empresarial, y la resistencia a estos cambios puede ser mayor en la empresa innovadora por la mayor incertidumbre asociada al posible éxito o fracaso de su estrategia. Asimismo, la necesidad de rentabilizar las inversiones específicas en las que incurre la empresa innovadora, puede llevarle a retrasar la introducción de innovaciones adicionales.

c) Eficiencia de Volumen de Activos como barrera a la imitación.

Dierickx y Cool (1989), destacan que el nivel inicial de recursos que la empresa posee, influye en el ritmo al que el recurso puede ser acumulado. Así, la posesión de un alto nivel de *stock* de algunos recursos como el conocimiento en I+D, facilita una mayor acumulación posterior de esos recursos. La misma inversión en I+D realizada por una empresa que cuenta previamente con un elevado *stock* de conocimiento en I+D, y por otra que parte de un nivel inicial más bajo, daría mejores resultados en la primera.

Cuando las eficiencias de volumen de activos son importantes, los imitadores tendrán dificultades para crear *stocks* de recursos partiendo de bajos niveles iniciales, incrementándose de esta manera la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

d) Interconexión de *Stocks* de Activos como barrera a la imitación.

En algunas ocasiones, a pesar de que una empresa imitadora pueda igualar la inversión en un recurso que ha conducido a ventajas competitivas en otra empresa, puede que no consiga los mismos resultados en la medida en que ese recurso esté interconectado con otros recursos presentes en la empresa pionera y ausentes en la seguidora. Esto se debe, según Dierickx y Cool (1989), a que los incrementos acumulativos en un *stock* existente pueden depender no sólo del nivel de dicho *stock*, sino también del nivel de otros *stocks*. Así, por ejemplo, aunque dos empresas partan del mismo nivel de recursos en I+D, la interconexión de estos recursos con otros recursos de la empresa (la formación de sus empleados, la organización del trabajo, los sistemas de participación y propuesta de mejoras por los empleados, los sistemas para que los clientes canalicen sugerencias, la relación con otros centros de I+D públicos o privados,...), llevaría a que inversiones similares en I+D condujeran a resultados superiores en aquella empresa con un *stock* inicial de recursos interconectados superior.

Desde una filosofía similar, Teece (1986a) habla de “co-especialización” y Grant (1991) y Amit y Schoemaker (1993) de “activos complementarios”, y de la necesidad de identificarlos y adquirirlos para conseguir ventajas competitivas:

“Para explotar completamente el stock de recursos existente en una empresa, y para desarrollar ventajas competitivas para el futuro, la adquisición de activos complementarios puede ser necesaria.” (Grant, 1991, p. 133)

e) Complejidad social.

Tanto al realizar la definición de las capacidades, como al analizar los requisitos de heterogeneidad, durabilidad, ambigüedad causal o el factor tiempo como barrera a la imitación, se ha ido apuntando la correlación entre la complejidad de una capacidad y su potencial para conducir a ventajas competitivas sostenidas. Si una capacidad responde a patrones complejos de coordinación entre un gran número de recursos diversos, es más difícil de comprender e imitar por parte de los competidores.

Siguiendo las aportaciones de Nelson y Winter, (1982); Rumelt (1984); Dierickx y Cool (1989); Reed y DeFillippi (1990); Grant (1991) y Collis (1994), serían ejemplo de capacidades socialmente complejas, aquéllas que tengan una dimensión tácita importante; las que se hayan creado y acumulado dentro de la empresa y estén vinculadas a su trayectoria histórica, cultura, tradiciones, liderazgo y valores; las que constituyan una compleja armonización de técnicas individuales y habilidades de producción; o las que residan en redes de conocimiento tácito, relaciones interpersonales y equipos, más que en individuos concretos.

f) Patentes y derechos de propiedad industrial.

Rumelt (1984) explica la persistencia y la defensa de posiciones competitivas ventajosas en algunas empresas, por la presencia de mecanismos de aislamiento que impiden que otras compañías imiten a la empresa exitosa. Además de algunas barreras a la imitación ya explicadas, como la “ambigüedad causal”, la complejidad o las ventajas de ser pionero, Rumelt (1984) destaca otros fenómenos como la existencia de patentes y marcas comerciales, o las restricciones legales a la entrada de nuevos competidores existente en algunos negocios.

También Wernerfelt (1984), cuando define las barreras de posición de recursos como parcialmente análogas a las barreras de entrada, hace mención a la existencia de patentes como posible vía de sostenimiento de ventajas competitiva. Por su lado, Teece (1986c) habla del grado de eficacia de los mecanismos legales de protección de la innovación, detallando que las patentes no funcionan en la práctica como en la teoría. Así, en numerosas ocasiones las patentes no previenen al 100% de la imitación, por los elevados requerimientos legales para garantizar su validez o para demostrar posibles infracciones.

2.2.4.- Replicabilidad interna.

Algunas fuentes de ventaja competitiva son tan complejas que la misma empresa y sus directivos no son capaces de entenderlas (Dierickx y Cool, 1989, Lippman y Rumelt, 1992). Algunos autores consideran que la “ambigüedad causal” es incluso mejor cuando ni la propia empresa conoce cuál es su fuente de ventaja competitiva y cómo funciona (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1991), pues de otra manera existiría el riesgo de que ese conocimiento se diseminase a otras empresas competidoras:

“Si una empresa con una ventaja competitiva entiende la relación entre los recursos que controla y su ventaja, entonces otras empresas también pueden aprender esa relación, adquirir los recursos necesarios, e implementar las estrategias relevantes.” (Barney, 1991, p. 109¹³)

Frente a la posición de los anteriores autores, un número creciente de trabajos hace hincapié en los inconvenientes de que la “ambigüedad causal” se extienda a la propia empresa que cuenta con la ventaja competitiva (Collis, 1994, Kogut y Zander, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1997, King y Zeithaml, 2001, Vicente, 2001). Cuando esto sucede nos encontraríamos ante la paradoja de la “ambigüedad causal”: como los competidores no pueden saber la causa de la ventaja competitiva, no pueden imitar los recursos y capacidades que conducen a ella, permitiendo la sostenibilidad de la ventaja competitiva; pero, al mismo tiempo, habría una gran desventaja, pues si los propios directivos no saben identificar y comprender las capacidades que les conducen a ventajas competitivas, no van a poder replicar dichas capacidades dentro de los límites de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1997; King y Zeithaml, 2001; Vicente, 2001).

Una empresa tiene una alta capacidad de replicación cuando es capaz de copiar internamente una competencia desarrollada en otros productos o en otras zonas geográficas. Esta posibilidad de volver a desplegar o transferir competencias entre distintos marcos económicos en los que opera la empresa puede ser de gran valor estratégico por dos vías:

¹³ Barney dice que este aprendizaje de la relación entre capacidades y ventaja competitiva de un rival, se puede lograr contratando a sus directivos o mediante espionaje industrial.

1) Apoya la expansión geográfica y de productos confiriendo valor a la empresa:

"(Un valor estratégico derivado de la replicación) es la habilidad de apoyar la expansión geográfica y de la línea de productos. La replicación puede conferir valor si las capacidades en cuestión son relevantes a otras necesidades de los clientes." (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 525)¹⁴

2) Sienta las bases para el aprendizaje y la mejora:

"la habilidad para replicar también indica que la empresa tiene las bases para el aprendizaje y la mejora. Hay evidencia empírica considerable que apoya la noción de que entender los procesos, tanto en producción como en gestión, es la llave para la mejora de procesos. En el corto plazo, una organización no puede mejorar lo que no entiende. Un entendimiento profundo de los procesos es a menudo necesario para codificar. Más aun, si el conocimiento es altamente tácito, indica que las estructuras subyacentes no están bien entendidas, lo cual limita el aprendizaje porque los principios científicos y de ingeniería no pueden ser aplicados sistemáticamente. En cambio, el aprendizaje se limita a proceder por prueba y error, y no se da el apalancamiento que podría venir de la aplicación de la teoría científica." (Teece, Pisano y Shuen, 1997, p. 525)

Según Markides y Williamson (1994), una empresa con una diversificación relacionada y capaz de replicar activos estratégicos no obtendría ventajas únicamente por las "economías de alcance" fruto de compartir el mismo activo en distintas unidades de negocio. Según estos autores, la replicación e interrelación entre activos estratégicos de distintas unidades puede generar un efecto palanca por el que la empresa aprenda y mejore sus activos, o generen nuevos activos estratégicos más rápido y a un coste menor.

Además de la imposibilidad de replicar internamente las capacidades que conducen a ventajas competitivas, y de las dificultades para aprender y mejorar, Teece, Pisano y Shuen (1997), afirman que la inhabilidad para identificar esas capacidades puede conllevar que la ventaja competitiva se marchite, al caducarse la suerte. En términos similares se manifiesta Collis:

¹⁴ Sin citar expresamente el término replicación, las matrices de recursos y productos propuestas por Wernerfelt (1984) para gestionar los recursos y tomar decisiones de diversificación responderían a esta motivación. Igualmente, Grant (1991) también identifica el desarrollo de capacidades que permiten una ampliación del rango de productos de la empresa, como factor común de éxito de las estrategias de diversificación relacionada en empresas como Honda o 3M

“Desgraciadamente, la ambigüedad causal no puede ser una fuente de ventaja competitiva porque contiene las semillas de su propia autodestrucción. Esto es así porque la ambigüedad causal requiere que nadie, excepto posiblemente la propia empresa entera de forma tácita, entienda las causas de su capacidad (...) Si la empresa mantiene las mismas rutinas, puede que destruya la capacidad, la mantenga o la mejore, porque sus empleados no saben qué están haciendo correctamente. La sostenibilidad de una capacidad que es ambigua causalmente, es por tanto probablemente de duración limitada, y la adaptación es probable que destruya la competencia y el enriquecimiento de la misma.” (Collis, 1994, p.147)

Cuando los directivos no son capaces de entender el funcionamiento de recursos basados en el conocimiento que crecen cuando se aplican y comparten (Prahalad y Hamel, 1990), la gravedad de la “ambigüedad causal” sería mayor y el marchitamiento de la ventaja competitiva sería aún más acusado:

“Los directivos deben compartir estos recursos críticos para tomar decisiones estratégicas que desarrollen, integren y utilicen competencias para lograr ventajas competitivas; fallos en el reconocimiento del valor de las competencias pueden dañar seriamente la habilidad de la empresa para competir (Cohen y Levinthal, 1990; Bettis, Bradley y Hamel, 1992).” (King y Zeithaml, 2001, p. 76)

Al analizar las ventajas e inconvenientes de una baja o alta “ambigüedad causal”, King y Zeithaml (2001), analizan de forma separada la “ambigüedad de vinculación” y la “ambigüedad característica”. Tras realizar un estudio empírico basado en entrevistas y encuestas a 224 directivos de 17 empresas, llegan a la conclusión de que los directivos tendrían que desarrollar recursos con alta “ambigüedad característica” y baja “ambigüedad causal”. Si la “ambigüedad de vinculación” es baja, a pesar de que los competidores puedan llegar a saber cuáles son las competencias clave, la ventaja de que los directivos las conozcan sería mayor:

“Una baja ambigüedad de vinculación está asociada a mejores resultados empresariales. (...) los esfuerzos para reducir la ambigüedad causal entre decisores clave, y particularmente entre cargos intermedios, ofrece mayores recompensas que riesgos, a pesar de las presiones imitativas.” (King y Zeithaml, 2001; p. 93-94)

King y Zeithaml subrayan la importancia de que la relación entre las competencias y las ventajas competitivas en la empresa sean conocidas no sólo por los

altos directivos, sino por el conjunto de directivos intermedios de la organización, en la medida en que éstos están más implicados en la ejecución de competencias clave (Nonaka y Takeuchi, 1995). Este conocimiento de las competencias clave por los directivos intermedios va a permitir que esas competencias sean explotadas, compartidas, transferidas, replicadas y mejoradas a lo largo de toda la empresa:

"La movilidad potencial de factores asociada a una baja ambigüedad de vinculación puede sostener la ventaja competitiva derivada de competencias porque el conocimiento puede ser asimilado y transferido entre los directivos internos para su uso en toda la organización. El consenso de los directivos en las competencias (poca ambigüedad de vinculación) puede indicar una base establecida de conocimiento relacionado. Esta base provee una plataforma valiosa para sostener la ventaja competitiva, reconociendo, importando, compartiendo y explotando conocimiento interno y externo por toda la organización. (...) Los directivos intermedios pueden ser los catalizadores más directos para la movilidad de competencias clave dentro de la empresa." (King y Zeithaml, 2001, p. 90)

En cambio, según estos autores, la existencia de “ambigüedad característica” relativa a las competencias clave se asocia con mejores resultados empresariales¹⁵:

“Aunque las competencias basadas en un conocimiento tácito pueden reducir la velocidad de transmisión de competencias en la organización, las ventajas de la inimitabilidad superan las desventajas de la movilidad del recurso.” (King y Zeithaml, 2001, p. 91)

Siguiendo este enfoque de King y Zeithaml, los directivos de las empresas deberían esforzarse por desarrollar recursos con baja “ambigüedad de vinculación”, de tal manera que todos los mandos intermedios puedan identificar las competencias clave de la organización, compartirlas y explotarlas conscientemente y; al mismo tiempo, deberían perseguir que estas competencias sean tácitas y estén basadas en la cultura de la organización, limitando de esta manera la imitación de estas competencias fuera de la empresa.

Algunos trabajos inciden en el papel de la estructura de la empresa como factor que puede favorecer o frenar la replicación de capacidades entre distintos departamentos

¹⁵ Fundamentalmente el hecho de que la competencia clave sea tácita, no esté articulada o sea difícilmente articulable. El grado en el que las competencias clave se sustentaban en la cultura de la empresa también

y unidades de negocio de una empresa. Prahalad y Hamel (1990) son especialmente críticos con algunas prácticas de *downsizing* y subcontratación que han llevado a algunas empresas a desprenderse no sólo de algunos productos, sino también de algunas competencias clave asociadas a esos productos, pero que también podían contribuir a una mayor competitividad en otros productos y negocios de la empresa¹⁶. También critican, la departamentalización por unidades de negocio muy independientes y competitivas entre sí, porque dificulta que las competencias clave se compartan, y de esa manera se mantengan y crezcan:

“La fragmentación de las competencias clave se hace inevitable cuando los sistemas de información de una empresa, sus modos de comunicación, sus carreras profesionales, incentivos a los gestores y procesos de desarrollo estratégico no trascienden las líneas de las unidades estratégicas de negocio.” (Prahalad y Hamel, 1990, p.189)¹⁷

Prahalad y Hamel proponen que para el mantenimiento y crecimiento de las competencias clave, es necesario que los gestores favorezcan *“la comunicación, implicación y un compromiso para trabajar en los límites de la organización”* (1990; p. 182), estableciendo objetivos para crear competencias, y llevando a cabo una dirección de carreras profesionales del personal clave desde una óptica corporativa, favoreciendo que las personas más cercanamente relacionadas con las competencias clave puedan ser asignadas a distintas unidades de negocio, para facilitar la replicación de dichas competencias¹⁸.

fue otro indicador de la ambigüedad característica utilizado por los autores, pero en este caso los resultados no son significativos.

¹⁶ A modo de ejemplo contraponen la experiencia de Honda, capaz de trasladar su competencia clave en la fabricación de motores a múltiples productos (coches, motos, vehículos agrícolas,...) frente a la política de subcontratación del motor llevada a cabo por Chrysler en los 80.

¹⁷ Desde un enfoque similar, Teece *et al.* (1997) se posicionan contra la moda de que los gestores introduzcan el mercado dentro de la empresa generando competencia entre distintas divisiones de producto. Según estos autores, este proceder iría en contra del aprendizaje y la transferencia tecnológica interna.

¹⁸ A modo de ejemplo citan el caso de Canon, donde los empleados clave son trasladados regularmente entre el negocio de cámaras y el de fotocopiadores, entre el de fotocopiadoras y el de productos ópticos profesionales,... facilitando que la competencia clave en lentes ópticas pueda beneficiar a diez y seis productos distintos.

2.2.5.- Transferencia imperfecta.

Además de escasos y valiosos, duraderos, no sustituibles, imperfectamente imitables y al mismo tiempo replicables internamente, la literatura de la Visión Basada en los Recursos concede especial relevancia a otro requisito para que la ventaja competitiva proveniente de un recurso o capacidad sea sostenible en el tiempo. Este requisito es el de movilidad o transferencia imperfecta.

En el caso de que una empresa sea capaz de superar la “ambigüedad causal” y conocer cuál es la fuente de superior rentabilidad de la empresa a la que quiera imitar, tendría que hacerse con los recursos necesarios. La fuente primaria de recursos y capacidades sería el mercado de esos *inputs*. Si los recursos requeridos para imitar la ventaja competitiva de un rival exitoso son comercializables y las empresas pueden adquirirlos en condiciones similares, la ventaja competitiva del rival es efímera. Sin embargo, tal y como afirma Grant:

“la mayoría de recursos y capacidades no son transferibles gratuitamente entre empresas; por lo tanto, los competidores potenciales son incapaces de adquirir en términos similares los recursos necesarios para replicar la ventaja competitiva de una empresa.” (Grant, 1991, p. 126)

Las fuentes de imperfección de las transferencias de recursos serían, según Grant, la inmovilidad geográfica, la información imperfecta, la existencia de recursos específicos a la empresa, y la inmovilidad de capacidades. Fernández y Suárez (1996), realizan en la siguiente tabla una síntesis de estos y otros factores que la bibliografía científica considera que dificultan la movilidad de recursos:

Tabla 2.4.- Características de los recursos y capacidades que dificultan la trasladabilidad

<i>Características de los recursos estratégicos que dificultan la trasladabilidad</i>	Factores
Transferibilidad	<p><i>Complejidad</i> (Reed y Defillippi, 1990)</p> <p><i>Carácter tácito</i> (Reed y Defillippi, 1990)</p> <p><i>Especificidad</i> (Williamson, 1975; Reed y Defillippi, 1990)</p> <p><i>Co-especialización</i> (Teece, 1986a)</p> <p><i>Asimetrías de información</i> (Schoemaker, 1990)</p> <p><i>Costes de transacción</i> (Williamson, 1975; Teece, 1982, 1986b)</p> <p><i>Paradoja de la información</i> (Arrow, 1962)</p>

Fuente: Adaptación del cuadro Características de los recursos y capacidades estratégicos de Fernández y Suárez (1996, p. 77)

Algunos de los factores que dificultan la movilidad de recursos como la complejidad, carácter tácito, o la co-especialización, también dificultan la imitación, y ya se han analizado anteriormente en el estudio de las barreras a la imitación. Estos factores llevan a que las capacidades tengan una menor movilidad que los recursos individuales.

”Las capacidades, al requerir equipos de recursos interactivos, son mucho más inmóviles que los recursos individuales, pues requieren la transferencia del equipo completo. Aunque los recursos que constituyan el equipo sean transferidos, la naturaleza de las rutinas organizativas -en particular el rol del conocimiento tácito y la coordinación inconsciente- hace que la recreación de capacidades en un entorno empresarial nuevo sea incierta.” (Grant, 1991, pp. 126-127)

A continuación procedemos a explicar aquellos factores que dificultan o impiden la movilidad de recursos, obviando el análisis de aquellos factores constituyen también una barrera a la imitación y que ya se han analizado anteriormente.

a) Información imperfecta

La “paradoja de la información” (Arrow, 1962), “asimetría de información” (Schoemaker, 1990) o “información imperfecta” (Grant, 1991), supone una barrera considerable a la movilidad de algunos recursos que posea una empresa, y que otras terceras hayan identificado como fuentes de ventaja competitiva. Esto sucede cuando a las empresas rivales les resulta difícil calcular el valor de estos recursos por su heterogeneidad, y por el conocimiento imperfecto de la productividad potencial de recursos individuales.

La empresa que ya posee recursos superiores, (por ejemplo personal con conocimientos y habilidades escasas y valiosas), ha tenido la posibilidad de generar información a lo largo del tiempo sobre la productividad de esos recursos, lo cual le da un conocimiento superior que el de cualquier comprador potencial de los mismos. Esa “asimetría de información” respecto al valor de un recurso superior, entre la empresa que lo posee y las que lo quieren comprar, conlleva el riesgo de que estas últimas sobrevaloren o infravaloren dichos recursos, dándose de esta manera diferencias de rentabilidad entre empresas. (Grant, 1991)

b.- Costes de Transacción y recursos específicos a la empresa.

La Visión Basada en los Recursos guarda una estrecha relación con distintas teorías de Economía de la Empresa (ver Mahoney y Pandian, 1992), y algunas de sus aportaciones se basan en la Economía de los Costes de Transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975; Teece, 1982, 1986b). Estas aportaciones son especialmente importantes en aquellos estudios que analizan la I+D, el conocimiento o los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, estudios que proponen una combinación de recursos influenciada por la economización de costes de transacción (Mahoney y Pandian, 1992)

Si una empresa tiene un recurso superior que le conduce a una ventaja competitiva, puede mantener ese recurso en la empresa y con él su ventaja, si los costes de transacción de ese recurso para las empresas rivales son tales que anulan su valor.

Esos costes de transacción serán mayores o menores dependiendo de la naturaleza de las transacciones (la frecuencia de los intercambios, la incertidumbre inherente a la transacción, la especificidad de los recursos) y de las características de los decisores (racionalidad limitada y existencia de oportunismo).¹⁹

De los distintos factores que inciden en unos mayores o menores costes de transacción, es el de la especificidad de los recursos (Williamson, 1975; Reed y DeFillippi, 1990) el que más atención ha requerido en la literatura de la Visión Basada en los Recursos. Los recursos específicos a la empresa serían aquellos cuyo valor disminuye al transferirse, debido a una reducción de su productividad. Se trataría de recursos cuyo valor depende de la continuidad de la relación contractual con la empresa que los posee en la actualidad, recursos que tienen un mayor valor en la empresa que en el mercado. Ese menor valor del recurso para la competencia lo convierte en imperfectamente móvil, incluso puede darse el caso de que existan recursos idiosincrásicos hasta el extremo de no tener otro uso fuera de la empresa, en cuyo caso dichos recursos serían perfectamente inmóviles (Peteraf, 1993)

Los recursos específicos permiten obtener a la empresa que los posee o controla, rentas de Pareto (o cuasirentas), esto es, el exceso del valor de un activo sobre el valor

¹⁹ Un ejemplo puede servir para ilustrar cómo los costes de transacción pueden constituir una barrera a la movilidad. Supongamos que una empresa A obtiene una ventaja competitiva fruto de un equipo de investigadores excepcional, y que su competidora B conoce la fuente de la ventaja competitiva de A y es incapaz de imitarla. En ese caso, la empresa B estaría interesada en hacerse con el equipo investigador de la empresa A. La naturaleza de esta transacción sería especialmente compleja por las siguientes razones:

- a) La frecuencia de este tipo de intercambios es muy escasa. La empresa B contratará habitualmente personal, ocasionalmente contratará algún investigador, pero es probable que nunca haya contratado un equipo investigador al completo, por lo que no puede basarse en el aprendizaje y negociaciones pasadas para valorar esa contratación.
- b) La incertidumbre de dicha transacción también sería alta, dado que existe información parcial asimétrica: la empresa A tiene mucha más información sobre el valor de su equipo investigador que la empresa B. Si la empresa B tratara hacerse con el equipo a espaldas de la empresa A, y negociando directamente con el equipo investigador, esa información parcial sería aún más asimétrica.
- c) La especificidad de los recursos también sería elevada. Muchos de los conocimientos y habilidades del equipo investigador pueden ser específicos a la empresa A y tendrían escaso o nulo valor en B.

Además, la Economía de los Costes de Transacción considera que los decisores se encuentran en una situación de racionalidad limitada y que existe riesgo de oportunismo o comportamiento aprovechado de las partes. Así, sería normal que el equipo investigador mostrara desconfianza hacia el cumplimiento futuro de posibles compromisos de la empresa B, y esta última podría desconfiar de la dedicación y lealtad futura de este equipo investigador a la empresa.

Todos estos factores llevarían a unos altísimos costes de transacción de este equipo investigador, y reducirían la intención de hacerse con él por parte de cualquier empresa rival.

para el usuario potencial que daría el segundo valor a ese recurso²⁰. En principio, cabría suponer que la empresa puede apropiarse del total de estas cuasirentas, pues no tendría que pagarlas al recurso para mantenerlo en la empresa, ya que el recurso no podría ganar una cantidad mayor en otra empresa²¹.

La movilidad imperfecta de los recursos, sea esta debida a la existencia de altos costes de transacción, a las asimetrías de información, o a otros factores; asegura que los recursos van a seguir en la empresa. Lo que no permite asegurar es que la empresa pueda apropiarse de las rentas generadas por esos recursos inmóviles o específicos, pues las rentas son producidas conjuntamente por la empresa y por el recurso y son tanto de la empresa como del factor:

“debería reconocerse que las rentas son de hecho producidas conjuntamente y son tan merecidas por la empresa como por el factor. Un factor especializado no puede ser tan productivo fuera de la empresa. Por tanto, su super-productividad es atribuible tanto al contexto y otros elementos de la empresa, como al mismo factor. La empresa y el factor, son en esencia un equipo.” (Peteraf, 1993, p.184)

Esto lleva a una última condición para que un recurso pueda conducir a ventajas competitivas sostenibles: la apropiabilidad de las rentas.

²⁰Diferenciamos el concepto de “recurso específico a una actividad”, que genera cuasirentas por el exceso del valor de dicho activo sobre su valor en el siguiente mejor uso; del de “recurso específico a la empresa”, que refleja diferencias en el valor de un recurso dado cuando es usado por distintas empresas, incluso cuando es explotado en actividades similares. Por ejemplo, un croupier de ruleta francesa o un piloto de avión comercial serían recursos humanos específicos a las actividades de los casinos y de las compañías aéreas respectivamente, y sus conocimientos y habilidades tendrían un valor muy bajo o nulo en cualquier otra actividad. Un ejemplo de activo específico a la empresa podría ser el software de comunicación interna ARTENET elaborado ad-hoc para ajustarse a las necesidades de la empresa ARTECHE. Ese software específico tiene un gran valor para esa empresa, y ha sido fundamental en la mejora de sus procesos y para el éxito de su proceso de internacionalización, pero fuera de la empresa no tiene valor alguno.

De todas maneras, algunos trabajos científicos consideran ambas definiciones como equivalentes en la medida en que se asume que el uso de un activo específico a la actividad dentro de una empresa particular es imperfectamente replicable por otras. (Vicente, 2001). Aplicando esta lógica a un ejemplo anterior, un piloto con larga experiencia en Iberia, tendría un mayor valor en la empresa que en la competencia.

²¹ Es necesario señalar que los activos específicos no sólo son fuente de ventaja competitiva, sino que también generan limitaciones a la empresa que los posee. Esta es la razón por la que Peteraf (1993) define los recursos específicos como un arma de doble filo, destacando que estos recursos pueden hacer que la empresa sea menos sensible y flexible para adaptarse a cambios en el entorno. Este aspecto negativo de los activos específicos se explica más detenidamente en apartados posteriores.

2.2.6.- Apropiabilidad de las rentas generadas.

Las condiciones de escasez, valor, durabilidad, no sustituibilidad, imitabilidad y transferencia imperfectas y replicabilidad, vistas hasta el momento, conducen a que un Recurso o Capacidad sea la base de ventaja competitiva sostenible, pero Grant (1991) y Peteraf (1993) subrayan que las rentas derivadas de esa ventaja competitiva pueden no quedar en la empresa. Muchas rentas son producidas conjuntamente por la empresa y por recursos sobre los que ésta no tiene claros derechos de propiedad, siendo por tanto estas rentas tanto de la empresa como del recurso.

Si bien la mayor parte de los análisis sobre apropiabilidad de rentas se circunscribe al estudio de las rentas generadas por los recursos humanos, Grant (1991) señala que también puede haber problemas en la apropiabilidad de rentas provenientes de activos intangibles como patentes, *copyrights*, nombres comerciales y secretos de empresa, pues el alcance de los derechos de propiedad puede carecer de una definición precisa²².

La pugna por la apropiación de las rentas se va a dar incluso cuando estas provienen de recursos específicos a la empresa. La justificación de esta necesidad de compartir las rentas sería la siguiente:

“En primer lugar, la empresa no puede sustituir un recurso especializado por uno de tipo genérico sin coste. En segundo lugar, sostener un comportamiento oportunista encarecerá sus costes de contratación en el futuro. Por otra parte, al compartir las cuasi-rentas generadas por los recursos idiosincrásicos se incentiva a sus propietarios para invertir en su creación o reposición. De este modo, la distribución de parte de las cuasi-rentas crea un sistema de pagos de eficiencia que induce una mayor productividad del recurso ante el temor de perderlas si se rompiera su relación con la empresa.”
(Fernández et al., 1997, p. 22)

²² Un ejemplo ficticio puede ser el siguiente: suponiendo que en el mundo de las ONG las ventajas de ser el primero pueden conducir a una mayor notoriedad y a una mayor obtención de ingresos vía donaciones, MÉDICUS MUNDI nacida en 1962, podría contar con esta ventaja. Pero aunque esta organización tenga registrado su nombre comercial, la similar denominación que han adoptado sus principales competidores: MÉDICOS SIN FRONTERAS (1971) y MÉDICOS DEL MUNDO (1980) crea confusión entre los donantes e impediría que MÉDICUS MUNDI pudiera apropiarse de esa ventaja competitiva.

Tal y como se ha dicho anteriormente, la Visión Basada en los Recursos incide especialmente en las rentas generadas por los recursos humanos, y la pugna posterior por dichas rentas entre estos recursos y la empresa que los emplea:

“En el caso de las habilidades de los empleados surgen dos problemas principales: la ausencia de una distinción clara entre la tecnología de la empresa y el capital humano de los individuos y el control limitado que los contratos de empleo ofrecen sobre los servicios prestados por empleados. La movilidad de los empleados significa que es arriesgado para la estrategia de una empresa depender de las habilidades específicas de unos pocos empleados clave. Así mismo, estos empleados pueden negociar con la empresa para apropiarse de la mayor parte de su contribución al valor añadido.”
(Grant, 1991, p. 128)

El poder de negociación relativo de la empresa para apropiarse de las rentas que generan sus recursos humanos será mayor cuanto menos identificable sea la contribución individual del empleado a la productividad y cuando las habilidades de ese empleado sean más específicas de la empresa²³. De esta manera, la estrategia de una empresa que quiera apropiarse de la mayor parte de las rentas generadas por sus recursos humanos, pasa por conseguir que las habilidades de esas personas sean específicas a la empresa y estén imbricadas a otros recursos y capacidades de la organización:

“El grado de control y el equilibrio de poder entre la empresa y el empleado depende de la relación entre las habilidades del individuo y las rutinas organizativas. Cuanto más incrustadas estén las rutinas organizativas en el interior de los grupos de individuos, y cuando más apoyadas estén por la contribución de otros recursos, mayor será el control que la dirección de la empresa pueda ejercer (...) Si el empleado es móvil y las habilidades del empleado ofrecen una productividad similar a otras empresas, entonces el empleado está bien posicionado para negociar por esa contribución.” (Grant, 1991, pp. 128-129)

²³ Es habitual que en aquellas empresas que basan su ventaja competitiva en una o varias personas con habilidades escasas, valiosas, difíciles de sustituir e imitar (por ejemplo agencias de publicidad, consultoras, clubes de fútbol, laboratorios farmacéuticos,...), gran parte de los beneficios derivados de la contribución de esas personas sean apropiados por ellas y no por la empresa que los emplea. Aunque los contratos de trabajo en estas empresas suelen tratar de aumentar el coste de transacción de los recursos humanos (mediante *stock options*, convirtiendo a los empleados en socios, ofreciendo participaciones en beneficios, estableciendo cláusulas de rescisión,...) estos contratos no pueden cubrir todas las contingencias y no permiten a la empresa un control total de los empleados. Las numerosas ocasiones en las que, a pesar de estos incentivos y controles de los contratos de empleo, empleados de estos sectores dejan las compañías para las que trabajan para emplearse en otras, o crear una nueva por su cuenta, es indicativo de esta problemática.

Según Peteraf (1993), la habilidad de la empresa para apropiarse de las rentas de un recurso o capacidad, no sólo depende de la pugna entre empresa y recurso una vez que la ventaja competitiva está conseguida; sino que empieza antes, en la pugna previa que puede darse entre distintas empresas por hacerse con dichos recursos o capacidades. En este sentido, Peteraf (1993) habla de limitaciones *ex ante* a la competencia, como condición para que la empresa pueda apropiarse de los beneficios generados por un recurso o capacidad:

“Una última condición debe ser cumplida para que una empresa consiga una ventaja competitiva. También debe haber límites ex ante a la competencia. Es decir, antes de que cualquier empresa establezca una posición de recursos superior, debe existir una competencia limitada para alcanzar dicha posición.” (Peteraf, 1993, p.185)

Si se desata una dura competencia entre distintas empresas para hacerse con un recurso que puede conducir a una ventaja competitiva, el precio que se pague finalmente por ese recurso podría disipar las rentas potencialmente alcanzables a partir de su explotación, por lo que es necesario que existan barreras que limiten la competencia por la adquisición de recursos superiores.

Además de los recursos que se pueden adquirir en el mercado, Peteraf extiende la condición de limitaciones *ex ante* a la competencia, a los recursos inmóviles o imperfectamente móviles que se desarrollen en la empresa. En este caso, la competencia en la creación de este recurso puede generar unos costes excesivos que acaben disipando las rentas obtenibles:

“La competencia ex ante para desarrollar recursos imperfectamente móviles, como el good will de los clientes, también puede disipar los retornos esperados.” (Peteraf, 1993, 185)

De esta manera, el control sobre un recurso escaso y valioso, duradero, no imitable ni sustituible, replicable internamente e imperfectamente móvil, se traduce en rentas económicas sólo si los competidores no han sabido reconocer *ex ante* el valor de ese recurso o no pueden explotarlo de forma tan rentable por carecer de los recursos complementarios necesarios.

3.- Algunas críticas a la Visión Basada en los Recursos.

Creemos necesario destacar algunas críticas que este enfoque ha recibido y recibe en la actualidad. Algunas de las debilidades de esta corriente ya han sido apuntadas al citar factores como la “ambigüedad causal”, el ser pionero o la especificidad de los recursos, factores que según la Visión Basada en los Recursos contribuyen a ventajas competitivas sostenidas, pero que, tal y como se ha analizado, también pueden constituir fuentes de desventaja competitiva con el paso del tiempo.

Adicionalmente, un problema importante de la Visión Basada en los Recursos es la falta de consenso terminológico reflejada en la afirmación de Collis (1994), de que hay casi tantas definiciones de capacidades organizativas, como autores en la materia.

La superposición de ideas y sutiles variaciones en la terminología que según Peteraf (1993) dificultaban la comunicación, siguen estando presentes en buena medida, al igual que la falta de consenso en la enumeración y definición de las características que los recursos han de tener para ser fuente de ventaja competitiva (Fernández y Suárez, 1996). Además de la confusión terminológica, Foss (1997) afirma que la Visión Basada en los Recursos tiene otra serie de problemas y debilidades que impiden que esta corriente constituya una perspectiva teórica integrada. Entre otras debilidades, Foss (1997) destaca las siguientes: coexistencia de dos discursos muy distintos: uno riguroso y estático, y otro flexible, informal y dinámico; grandes diferencias en el enfoque, metodología, grado de abstracción, rigor, contenido y unidad de análisis de un conjunto muy heterogéneo de trabajos; escasa consideración del entorno, y dificultad de testar y medir las proposiciones teóricas. Esta última dificultad también es citada por Fernández y Suárez (1996), Vicente (2000) y Priem y Buttler (2001a y 2001b). Estos últimos autores niegan que la Visión de la empresa Basada en sus Recursos pueda ser considerada una teoría, en la medida en que el valor de los recursos no es determinado por la propia Visión Basada en los Recursos, sino que viene determinado externamente (Priem y Buttler, 2001a y 2001b).

Vicente (2001) y Salas Fumás (1996), por su parte, destacan los inconvenientes y costes que se derivan del desarrollo de recursos únicos, altamente específicos y opacos. Inconvenientes y costes que pasan desapercibidos para buena parte de la

literatura de este enfoque, debido al sesgo “optimista” inherente a la dirección estratégica como área de investigación (Vicente, 2000).

Los recursos únicos y altamente específicos, además de posibles ventajas competitivas, también pueden conllevar restricciones importantes en las estrategias factibles para la empresa que las posee, restando flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno. Esto llevaría, según Vicente (2001), a un encarecimiento de la financiación de la empresa que opte por recursos de este tipo:

“La ventaja competitiva de una empresa basada en recursos específicos será sostenible mientras la empresa continúe en las actividades en las que esos recursos son valiosos. Por desgracia, los mercados y tecnologías se comportan a menudo de manera impredecible. Esta incertidumbre hace que las inversiones específicas sean más arriesgadas y por lo tanto más cara su financiación.” (Vicente, 2001, p. 161)

Este encarecimiento de la financiación se vería agudizado en caso de que se cumpliera otra condición que la mayoría de los trabajos considera como requisito imprescindible para el mantenimiento de ventajas competitivas: la “ambigüedad causal”. Incluso cuando la “ambigüedad causal” solo afecta a los competidores, y la empresa sea capaz de replicar internamente el recurso o capacidad que le conduce a ventajas competitivas, esta capacidad de replicación se podría ver limitada por la ausencia de entidades dispuestas a financiar las inversiones necesarias para dicha replicación. Cuando la empresa conoce claramente cuál es el conjunto de recursos estratégicos que le aportan una ventaja competitiva y cómo funcionan, y es capaz de replicarlo, tratará de evitar a toda costa que otras empresas identifiquen su secreto. Esta necesidad de mantener en secreto las capacidades clave de la empresa, impediría ofrecer información a los proveedores de recursos financieros, dificultándose de esta manera la obtención de fondos:

“La opacidad, es una barrera obvia a la imitación, pero también contribuye a limitar los fondos disponibles cuando los inversores financieros no tienen acceso a información crítica del uso futuro de sus fondos.” (Vicente, 2001, p. 160)²⁴

²⁴ El autor contrasta esta idea mediante un estudio entre empresas españolas, observando que aquellas que más dinero dedican a I+D desarrollado internamente (I+D con más intención de ser específico y opaco que cuando la empresa subcontrata la I+D a otra compañía) están menos endeudadas (de lo que deduce que tienen más problemas para adquirir financiación externa)

Montgomery (1995) y Fernández y Suárez (1996) destacan que, a pesar de que en el trabajo seminal de Wernerfelt (1984) se definía recurso como cualquier cosa que pueda ser considerada como una fortaleza o una debilidad de una empresa determinada, los autores posteriores se centraron exclusivamente en el análisis de los recursos de carácter estratégico, olvidándose del análisis de la influencia de los recursos malos o mediocres en los resultados de la empresa, y ofreciendo, por tanto, un diagnóstico incompleto de la contribución de los recursos a los resultados:

“Si se pretende desarrollar una teoría acerca del éxito de las empresas a partir del análisis de su dotación de recursos, ésta no debe basarse en sólo una parte de ellos porque nos alejaríamos de la realidad” (Fernández y Suárez, 1996, p. 85)

Con todo, la crítica más extendida a la Visión Basada en los Recursos es que la mayoría de los trabajos realizados siguiendo este enfoque, obvia las interrelaciones entre los recursos y capacidades de las empresas con el entorno en que éstas operan. Tal y como señalan Mahoney y Pandian (1992), muchas de las contribuciones iniciales a la Visión Basada en los Recursos se realizan como contraste a la visión dominante de la Organización Industrial, generándose así dos corrientes que sitúan en lugares opuestos la fuente de ventajas competitivas, una en el interior de la empresa y otra en el entorno de la empresa. Autores como Mahoney y Pandian (1992), Amit y Schoemaker (1993), o Fernández y Suárez (1996), proponen un enfoque más equilibrado, buscando los puntos en común entre ambas visiones, y teniendo en cuenta la influencia, tanto de factores internos, como del entorno, en la consecución de ventajas competitivas. Desde un enfoque similar, Collis (1994, p. 144) critica a los que creen haber encontrado en los Recursos y Capacidades de la empresa *“la fuente de ventaja competitiva, el Santo Grial de la Dirección Estratégica”*. Este autor sugiere no perder de vista el sector al que pertenece la empresa para poder entender por qué un recurso o capacidad es, o puede ser en un futuro, fuente de ventaja competitiva en una empresa:

“Algunas capacidades organizativas pueden ser fuentes muy valiosas de ventaja competitiva en algunos sectores y en determinados periodos de tiempo, pero no son genéricamente valiosas en todos los sectores y en todos los periodos de tiempo.” (Collis, 1994, 151)

La escasa consideración hacia el estudio del entorno de la Visión Basada en los Recursos, lleva a que muchas de sus proposiciones teóricas se hayan efectuado desde una perspectiva estática:

“Con algunas pocas excepciones notables, la mayoría de los autores han fundado su trabajo en una asunción explícita o implícita de un entorno relativamente estable.”
(Ghoshal *et al.*, 2001, p.82)

Así, la línea argumental básica de la Visión Basada en los Recursos -una empresa que desarrolle recursos escasos y valiosos, duraderos, no sustituibles, no imitables, no comercializables y cuyas rentas sean apropiables por la empresa, podría conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo- resultaría inapropiada para los mercados actuales, altamente competitivos y crecientemente globales. En entornos como el actual, un recurso que hoy conduce a ventajas competitivas es más fácilmente imitado o sustituido, haciendo posible que ese mismo recurso se convierta en una fuente de desventaja competitiva en algún período posterior. De este modo, el sostenimiento de ventajas competitivas en el tiempo es cada vez más difícil:

“En un entorno dinámico, las cuasi rentas no son sostenibles. Más aún, en un entorno así, una estrategia basada en la apropiación sostenida de cuasi rentas – la premisa subyacente de mucha, pero no toda la literatura de estrategia- es inapropiada. En un entorno dinámico, la ventaja competitiva de una empresa surge de su habilidad para continuamente crear y apropiarse de rentas Schumpeterianas transitorias” (Ghoshal *et al.*, 2001, p. 83)

Esta crítica a la perspectiva estática de la Visión Basada en los Recursos puede ser aplicable sólo a la aproximación tradicional de este enfoque (Foss, 1997), puesto que un porcentaje creciente de las publicaciones ha ido incluyendo de forma prioritaria factores dinámicos como la innovación, el aprendizaje organizativo, la acumulación de recursos o la creación de competencias clave. Esta perspectiva dinámica se puede observar en las matrices de recursos y productos sugeridas por Wernerfelt (1984); en la noción de activo estratégico (Dierickx y Cool, 1989) o competencia clave (Nelson, 1991) como resultado acumulativo de la adhesión de un conjunto de políticas consistentes a lo largo del tiempo; en la necesidad de innovar y desarrollar capacidades para obtener ventajas de la innovación (Nelson, 1991); en la definición de las competencias clave como aprendizaje organizativo (Prahalad y Hamel, 1990); en el

desarrollo paralelo y secuencial de estrategias y capacidades Grant (1991); en la interrelación entre activos estratégicos para crear y acumular nuevos activos (Markides y Williamson, 1994) y, sobre todo, en el concepto de “capacidades dinámicas” desarrollado por Teece *et al.* (1997), altamente influyente en las investigaciones posteriores bajo el prisma de la Visión Basada en los Recursos, fundamentalmente por lo que respecta a trabajos sobre diversificación replicabilidad y estructura.

Siguiendo esta perspectiva dinámica, el propósito de la estrategia no sería crear y luego defender grandes ventajas competitivas sostenibles, sino crear series de pequeñas ventajas competitivas temporales, constantemente cambiantes, manteniendo siempre una distancia de los competidores gracias a esas capacidades dinámicas.

“Si los recursos y capacidades de una empresa no son duraderos, o son fácilmente transferidos o replicados, la empresa debe adoptar una estrategia de cosecha rápida, o debe invertir en desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva (...) En industrias donde la ventaja competitiva basada en diferenciación o innovación puede ser imitada, las empresas tienen una breve oportunidad durante la cual pueden explotar su ventaja antes de que los imitadores la erosionen. Bajo esas circunstancias, las empresas deben concentrarse, no en sostener las ventajas existentes, sino en crear la flexibilidad y capacidad de respuesta que les permita crear nuevas ventajas a un ritmo mayor que al que los competidores erosionan las viejas ventajas.” (Grant, 1991, pp. 130-131)

Un ejemplo ilustrativo de este enfoque sería la afirmación efectuada por un directivo de Toyota respecto a las ventajas que aporta la gestión del conocimiento en la red conformada por esa empresa con sus proveedores:

“No estamos preocupados porque nuestro conocimiento revierta en los competidores. Parte de él lo hará. Pero mientras lo hace, estaremos en otro sitio. Somos un blanco en movimiento.” (Dyer y Nobeoka, 2000, p. 365)

Siguiendo la noción de capacidades de aprendizaje dinámicas (Teece *et al.*, 1997), aunque otras empresas pudieran copiar sus conocimientos, la capacidad de aprender más rápido permitiría a Toyota estar unos pasos por delante de los competidores para cuando éstos puedan estar en disposición de realizar la imitación, manteniendo de esta manera una ventaja competitiva sostenida.

La Visión de la empresa Basada en los Recursos: las personas y la formación como fuentes de ventaja competitiva desde dicha visión.

La creciente bibliografía sobre aprendizaje organizativo, gestión del conocimiento, replicabilidad de recursos y capacidades en empresas diversificadas, replicabilidad en redes de empresas o en *joint ventures* y otros temas similares, tendría como base esta perspectiva dinámica de la Visión Basada en los Recursos. Esta misma base es utilizada por un número creciente de investigaciones en recursos humanos y servirá de guía a lo largo del presente trabajo.

4.- Las personas como recurso escaso, valioso y con potencial de generar ventajas competitivas. Énfasis de la literatura en los directivos.

El personal de la empresa, con sus conocimientos, habilidades, experiencia y motivación, es considerado como uno de los recursos con mayor potencial de generación de ventajas competitivas sostenibles.

Para algunos autores (Mueller, 1996; Wright *et al.*, 1994; Bayo y Merino, 2000), son los Recursos Humanos, y no las prácticas de Recursos Humanos, la fuente de ventaja competitiva. Siguiendo la argumentación de estos autores, aunque las prácticas de recursos humanos puedan añadir valor a la empresa, no cumplen la condición de heterogeneidad y son cada vez más fácilmente imitables. La ausencia de barreras a la imitación de buenas prácticas de recursos humanos, coexiste con grandes diferenciales en resultados, de modo que las mismas prácticas conducen a excelentes resultados en unas compañías, mientras que tienen pocos o ningún efecto en otras (Mueller, 1996, p.759). Esta corriente considera que la causa del diferente éxito de las mismas prácticas radica, en parte, en el diferente capital humano existente dentro de las distintas empresas, capital humano que junto con otros activos estratégicos puede conducir a ventajas competitivas. Así, la adopción de determinadas prácticas de recursos humanos no sería condición suficiente para el logro de ventajas competitivas, pero sí una condición necesaria para obtener y desarrollar los recursos humanos más valiosos que serán fuente de ventaja competitiva, y para gestionarlos de tal modo que conduzcan a mejoras en los resultados empresariales (Bayo y Merino, 2000, p.7).

Siguiendo a Lepak y Snell (1999, p.35), los recursos humanos son valiosos cuando posibilitan a una empresa implantar estrategias que mejoran la eficiencia y la efectividad, explotar oportunidades de mercado y/o neutralizar amenazas potenciales. Partiendo de que el valor es la cantidad que los clientes están deseando pagar por lo que una empresa les provee, estos autores consideran que las habilidades de los empleados altamente valiosos deben contribuir a las percepciones de valor del consumidor. Estas percepciones de valor las miden con una escala que evalúa la contribución de las personas a indicadores como la reducción de costes, la mejora de la satisfacción de los clientes y una alta calidad (Lepak y Snell, 2002).

En esta misma línea, Hitt *et al.* (2001) investigan el efecto del capital humano en los resultados y estrategias de 93 grandes bufetes de abogados estadounidenses, concluyendo que existe una relación curvilínea entre capital humano y resultados. Las inversiones iniciales en capital humano pueden no producir beneficios suficientes para compensar los costes. Con el tiempo, en cambio, la inversión continuada en capital humano tiene un efecto positivo en los resultados, al ayudar a las empresas a proveer servicios más valiosos a sus clientes, servicios valiosos que permiten aplicar precios mayores y atraer más clientes (Hitt *et al.*, 2001, p.23). Estos autores concluyen, asimismo, que el capital humano también es valioso en la implementación de estrategias de diversificación de servicios y de diversificación geográfica.

De todos modos, contar con recursos humanos valiosos no garantiza la obtención de ventajas competitivas si no son escasos. Si los recursos humanos son valiosos pero se pueden encontrar en cualquier empresa, estos recursos sólo generan paridad competitiva (Barney y Wright, 1998).

La condición de escasez deriva de la heterogeneidad de los recursos humanos. Las personas difieren en sus capacidades, conocimientos y actitudes y, por consiguiente, en su contribución a las empresas en que trabajan. Wright *et al.* (1994) consideran que las habilidades se distribuyen normalmente en la población y, por tanto, los individuos con altos niveles de habilidad cognitiva se configuran como recursos escasos. En cualquier mercado de trabajo existen diferencias entre individuos en términos de habilidades y capacidades relacionadas con el trabajo (Barney y Wright, 1998) y es difícil atraer y retener a personas que garanticen altos niveles de rendimiento en la organización.

Algunos autores profundizan aún más en la noción de escasez del capital humano, definiéndola como el grado en que el capital humano es idiosincrásico a una empresa en particular (Lepak y Snell, 1999, pp. 35-36; Hatch y Dier, 2004, p.1155).

La heterogeneidad del capital humano lleva a que autores como Lepak y Snell (1999, 2002), Castro *et al.* (2000), López *et al.* (2006) y Lepak *et al.* (2007) propongan distintas prácticas de recursos humanos para distintos colectivos de personas en la empresa, en función de su escasez y valor.

En función del valor y rareza del capital humano, Lepak y Snell (1999) identifican cuatro tipos de capital humano, recomendando políticas de recursos humanos diferentes para cada uno de ellos. Para el capital humano que desde la Visión Basada en los Recursos puede conducir a ventajas competitivas, el capital humano valioso y escaso, proponen un modelo de empleo que denominan “Desarrollo Interno” y una política de recursos humanos de alto compromiso (mucha formación, participación en toma de decisiones, definición amplia de puestos de trabajo, posibilidades de promoción interna, sistemas de *mentoring* y desarrollo de carreras que animen a los empleados a adquirir conocimiento idiosincrásico, más valioso en la empresa que en la competencia....). Para el personal valioso pero genérico, proponen que la empresa adquiera ese personal en el mercado, pero no invierta en su formación y desarrollo interno, puesto que pueden dejar la empresa y transferir la inversión realizada en su formación a otras empresas. Con el capital humano que no es escaso ni valioso, proponen que las empresas descansen en el mercado de trabajo externo (empleados temporales, empleados de empresas de trabajo temporal y otras formas de contratos de empleo). Las empresas raramente invierten en formación o actividades de desarrollo para esas personas, y si se hace algo de formación, su contenido es más limitado que en otros colectivos, centrándose normalmente en las políticas, sistemas y procesos de la compañía.

Para Lepak y Snell, las ventajas competitivas provienen principalmente del capital humano escaso y valioso, pero el valor y rareza del capital humano cambia y evoluciona, y un capital humano escaso y valioso puede devenir en más genérico y menos valioso con el tiempo. Entre los mecanismos a disposición de la empresa para evitar la degradación de los recursos humanos, estos autores destacan el papel de la formación. La formación continua puede ayudar a prevenir la decadencia del capital humano, e incluso hacer más valiosas las destrezas y capacidades existentes, y también puede incrementar su especificidad, haciendo que los conocimientos y destrezas resultantes de las actividades de formación y desarrollo sean idiosincrásicos a la empresa en particular (Lepak y Snell, 1999, p. 43).

Partiendo de esta tendencia a centrarse en aquéllos recursos humanos más escasos y valiosos, buena parte de la literatura incide en los emprendedores (Penrose, 1959; Lado y Wilson, 1994; Mahoney y Michael, 2004) y en los buenos directivos

(Gerstein y Reisman, 1983; Gupta y Govindarajan, 1984; Guthrie, Grimm y Smith, 1991; Castanias y Helfat, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Mahoney, 1995; Acquaah, 2003; Kor, 2003) como recursos especialmente escasos y con alto potencial de generar valor para la empresa.

Uno de los artículos más influyentes de la Visión Basada en los Recursos, asegura que los directivos son importantes en ese modelo, pues: *“son los directivos los que son capaces de entender y describir el potencial económico de las dotaciones de una empresa. Sin esos análisis directivos, la ventaja competitiva no es probable”*. (Barney, 1991, p. 117).

Entre las consideraciones básicas de la Visión Basada en los Recursos, está la de que las empresas pueden conseguir una rentabilidad superior, no sólo por los recursos que poseen, sino por la gestión efectiva e innovadora de dichos recursos (Mahoney, 1995), algo en lo que el equipo directivo tiene la mayor responsabilidad. Los directivos juegan un rol decisivo en el análisis del entorno, la elección del camino de la empresa, la combinación de recursos que desarrollará y nutrirá, y los mercados en los que participará (Castanias y Helfat, 1991, 2001; Mahoney y Pandian, 1992; Lado y Wilson, 1994; Kor, 2003; Acquaah, 2003)

Según Mahoney (1995), el equipo directivo puede satisfacer las condiciones para conseguir y mantener ventajas competitivas: valor, rareza, inimitabilidad,...

El equipo directivo añade valor a la empresa, si identifica, valora y explota mejor las oportunidades y/o neutraliza riesgos del entorno (Mahoney, 1995, p.92). Complementariamente a esta afirmación, Kor (2003) considera a los directivos valiosos como aquéllos que consiguen un mejor uso de los recursos humanos, asignando correctamente a los trabajadores en los puestos, proyectos y equipos donde consiguen una mayor productividad para la empresa y, además, hacen una mejor asignación de los recursos financieros hacia inversiones de mayor rendimiento.

Los directivos poseen cantidades y calidades distintas de habilidades o “capital humano” general, específico al sector y específico a la empresa. Estos diferenciales en la habilidad de los directivos se dan tanto en los tipos de habilidades que cada individuo

posee, como en el grado de habilidad. Es más, los directivos pueden diferir en la combinación de tipos y niveles de habilidades (Castanias y Helfat, 2001, p. 663).

Cada uno de los distintos tipos de habilidades directivas puede ser escaso si un directivo posee una habilidad de mayor calidad en relación con la de sus competidores. Esta escasez será mayor en términos de conocimiento específico a la empresa, conocimientos compartidos por el equipo directivo y, en menor medida, en términos de conocimientos específicos al sector (Kor, 2003²⁵). Incluso las habilidades directivas genéricas pueden ser, en sus niveles más elevados, escasas²⁶.

Condiciones históricas únicas, ambigüedad causal y complejidad social serían factores que impedirían la imitabilidad y sustituibilidad de los directivos escasos y valiosos, permitiendo lograr ventajas competitivas sostenibles (Mahoney, 1995, p.92). En parecidos términos se manifiesta Cuervo (1993), quien considera que unos directivos valiosos pueden conducir a ventajas competitivas sostenibles, en la medida en que puede ser difícil para los competidores relacionar las capacidades directivas intangibles con resultados, y debido a que buena parte de sus habilidades suelen ser altamente específicas a la empresa en la que trabajan, reduciéndose así su transferibilidad e imitabilidad.

Acquaah, M (2003), en su análisis de corporaciones con anormales niveles de rentabilidad, encuentra que las capacidades directivas influyen positivamente en la sostenibilidad de elevados niveles de rentabilidad. Según este autor, las capacidades directivas contribuyen de forma importante al conjunto entero de recursos y capacidades específicos que permiten a algunas empresas generar ventajas competitivas sostenibles.

En España, Galán y Vecino (1997, p. 33) apuntan a la capacidad de gestión empresarial como “*verdadera causa de la rentabilidad*” y de forma similar, Cuervo

²⁵ Los conocimientos específicos a la empresa, además de escasos añaden valor, pues facilitan una mayor adecuación de los recursos y capacidades con las oportunidades de la empresa. El trabajo en equipo con otros miembros del equipo de dirección también aporta a los directivos un conocimiento tácito de las habilidades y hábitos del resto de miembros del equipo, conocimiento también valioso y escaso, pues no puede ser adquirido en el exterior. Por último, la experiencia directiva específica al sector, también puede resultar escasa, aunque no tanto como las anteriores, pues puede ser desarrollada en diferentes empresas del sector y adquirida en el mercado laboral.

²⁶ Castanias y Helfat, 2001, ponen el ejemplo de un ejecutivo con habilidades de marketing genéricas particularmente buenas, con pocos competidores en cualquier sector con experiencia de marketing comparable.

(1993, pp. 368 y 374) destaca las capacidades de los directivos como una de las variables explicativas del éxito empresarial. Según este autor, las capacidades directivas valiosas son particularmente escasas en España, escasez que se refleja en unas remuneraciones directivas mayores que en países del entorno.

Las condiciones de escasez y valor del recurso humano como fuente de ventaja competitiva son especialmente relevantes cuando nos referimos a una tipología de recurso humano más escasa que otras, la de las personas que emprenden negocios con éxito.

“Los talentos emprendedores son raros (Leibenstein, 1987), se cultivan y nutren en periodos largos de tiempo y están ligados al contexto histórico de la empresa. Porque proveen el ímpetu para la movilización y despliegue de recursos, las habilidades emprendedoras son un activo estratégico no sustituible” (Lado y Wilson, 1994, p. 706)

Esta escasez y valor se recoge ya en la obra de Penrose (1959, p.37), para quien *“el esfuerzo de imaginación, la selección de tiempos, el reconocimiento instintivo de lo que tendrá éxito y cómo hacer que tenga éxito”* son servicios de emprendizaje *“de importancia aplastante”* y *“no es probable que estén disponibles igualmente a todas las empresas”*. Siguiendo este enfoque de Penrose; Mahoney y Michael (2004) afirman que la creatividad, capacidad de obtención de información, de juicio y la percepción del valor de los recursos y de las posibilidades de negocio son recursos de emprendizaje heterogéneos.

5.- Las prácticas de Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva desde la Visión Basada en los Recursos.

Una vez revisada la literatura que analiza a los recursos humanos como recursos escasos, valiosos y base para la consecución de ventaja competitiva, cabe decir que para que realmente conduzcan a ventaja alguna, resulta indispensable una dirección efectiva de los mismos.

“Son las distintas prácticas de recursos humanos las que permiten atraer y retener a empleados competentes, orientar su comportamiento hacia los objetivos de la empresa y apoderarse del valor añadido por los mismos. Estas prácticas potencian las capacidades

y habilidades del personal y evitan su obsolescencia, posibilitando el sostenimiento en el tiempo de las ventajas competitivas generadas y la obtención de rendimientos superiores.” (Carmona et al., 2000, p. 120)

El saber dirigir los Recursos Humanos de la empresa mejor que la competencia, o el hecho de aprender a hacerlo más rápido que ellos, es considerado por De Saá y García (2000) la capacidad organizativa inherente al sistema de Recursos Humanos de una empresa y puede constituir una capacidad estratégica determinante del éxito competitivo de la misma, en la medida en que dicho saber sea distintivo, es decir, específico, inimitable e insustituible.

Entre la amplia literatura que liga las prácticas de recursos humanos con el rendimiento empresarial, pueden encontrarse tres enfoques, diferentes: el “enfoque universal”, el “enfoque contingente” y el “enfoque configuracional”²⁷.

5.1.- Enfoque universal.

Para el enfoque universal, existen ciertas prácticas de recursos humanos, (prácticas de Alto Rendimiento o prácticas de Alto Compromiso), que son siempre mejores que otras. Los teóricos que adoptan esta perspectiva, consideran que el mayor uso de estas prácticas siempre resultará en un mejor resultado empresarial, por lo que todas las organizaciones deberían implantarlas. Entre estas mejores prácticas, algunas de las más citadas son: selectividad en el reclutamiento y selección; sistemas de remuneración variable con participación en los resultados, sistemas de participación de los empleados y delegación de autoridad, existencia de mercados internos de trabajo que favorezcan la promoción frente al reclutamiento externo; formación extensiva, sistemas de producción en equipo y seguridad en el empleo.

Algunos investigadores han analizado el efecto de estas prácticas excelentes sobre el rendimiento de las organizaciones de forma individual (Bartel, 1994; Lyau y Pucel, 1995; Banker *et al.*, 1996; Barrett y O’Connel, 1999; Barron *et al.*, 1999; Cappelli y Neumark, 1999; Harel y Tzafrir, 1999; Dearden *et al.*, 2000; Fey *et al.*, 2000;

²⁷ Nosotros adoptamos también esta clasificación, aunque algunos autores consideran un cuarto enfoque denominado “enfoque contextual” (ver Martín, *et al.*, 2005)

Aragón *et al.*, 2001, 2003; Guthrie, 2001; Maglen *et al.*, 2001; Martín, 2002; Storey, 2004; Hatch y Dyer, 2004; Guest, 2005; Mabey y Ramírez, 2005; Úbeda, 2005).

Este “enfoque universal” es objeto de crítica, puesto que la consideración de prácticas de recursos humanos individuales de forma aislada puede conducir a estimaciones sesgadas de sus efectos (Delaney y Huselid, 1996). Además, aunque estas prácticas de recursos humanos provean valor, no es probable que sean fuentes de ventaja competitiva sostenida desde el prisma de la Visión Basada en los Recursos. La asunción implícita de que los efectos de las distintas prácticas de recursos humanos son aditivos, es una idea inconsistente con el énfasis del encaje interno de la Visión Basada en los Recursos (Becker y Gerhart, 1996, p.784). Además, las prácticas individuales son fácilmente imitables (Barney y Wright, 1998).

Asumiendo estas críticas, diversos trabajos han analizado el efecto en los resultados de un conjunto de prácticas altamente integradas y que crean efectos sinérgicos (sistema de recursos humanos), no de las prácticas individuales (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Lado y Wilson, 1994; Black y Lynch, 1997, 2000; Ichiniowski, 1990; Ichiniowski *et al.*, 1997; Ichiniowski y Shaw, 1999; Bayo y Merino, 2000, De Saá y García, 2000, 2002; Guthrie *et al.*, 2002).

Entre las críticas al enfoque universalista, tanto en su versión de análisis de prácticas individuales como en la que analiza conjuntos de prácticas, cabe citar la ausencia de un acuerdo amplio en torno a cuáles son las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (Delaney y Huselid, 1996; Guest, 1997). Los distintos estudios consideran diferentes prácticas de recursos humanos como prácticas de alto rendimiento, y en algunas ocasiones difieren incluso entorno a si una determinada práctica conduce a mejores o peores resultados (Becker y Gerhart, 1996, p. 784). Esto sucede, por ejemplo, con los análisis sobre la formación continua, coexistiendo investigaciones que demuestran empíricamente que pueden conseguirse ventajas competitivas sostenibles mediante una formación altamente específica, no mediante una formación genérica; y estudios que sugieren justo todo lo contrario.

Así mismo, diversos autores destacan la existencia de una elevada desconexión entre las recomendaciones de los investigadores de este enfoque universal y las prácticas de recursos humanos que realmente se aplican en las empresas (Youndt *et al.*,

1996; Becker y Gerhart, 1996). Estos últimos autores, consideran que este divorcio entre investigación y realidad se debe a la utilización de muestras de conveniencia que sobrerrepresentan los casos de éxito al aplicar determinadas prácticas de recursos humanos, y a la falta de investigaciones cualitativas más profundas que permitan saber qué piensan los directivos y por qué toman las decisiones que toman.

En todo caso, la crítica más repetida es la de inconsistencia de su premisa principal: la existencia de mejores prácticas aplicables en cualquier empresa, independientemente de su tipología de capital humano, su entorno, su estrategia,... En respuesta a esta crítica, surge un segundo enfoque, el “enfoque contingente”.

5.2.- Enfoque contingente.

El “enfoque contingente” sostiene que los efectos de las prácticas de recursos humanos en los resultados empresariales están condicionados por distintos aspectos de la propia empresa y de su entorno, aspectos que se configuran como factores de contingencia.

El factor de contingencia más citado por la literatura de recursos humanos es la estrategia de la empresa, (Arthur, 1992; Delery y Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Becker y Gerhart, 1996; Gómez-Mejía *et al.*, 1997; Wright *et al.*, 1998; Sheppeck y Militello, 2000; Khatri, 2000; Valle *et al.*, 2000; Martín *et al.*, 2001; Guthrie *et al.*, 2002; Ordiz, 2002; Danvila, 2004; Kor y Leblebici, 2005; Lepak *et al.*, 2007), aunque también se tienen en cuenta factores como la tipología del capital humano que tenga la empresa (Lepak y Snell, 1999; Lepak *et al.*, 2007); la orientación al mercado exhibida por la empresa (Harris y Ogbonna, 2001); el entorno (Gómez-Mejía *et al.*, 1997; Sheppeck y Militello, 2000; Ordiz, 2002; Ordiz y Fernández, 2005); las características organizativas (Gómez-Mejía *et al.*, 1997); la existencia de sistemas de gestión participativos (Wright, *et al.*, 1999); el tamaño (Youndt *et al.*, 1996; Bayo y Merino, 2001; Ordiz, 2002); la cultura y estilo de dirección (Ordiz, 2002); la tecnología (Larrazza *et al.*, 2006); la configuración estratégica previa de la Gestión de Recursos Humanos (Sheppeck y Militello, 2000); o el apoyo de la dirección general a la Gestión de

Recursos Humanos y la involucración de los directores de Recursos Humanos en la toma de decisiones estratégicas (Shepeck y Militello, 2000; Wright *et al.*, 1998).

Entre los trabajos que analizan cómo influye la estrategia empresarial en el mayor o menor grado de éxito de determinadas prácticas empresariales, algunos analistas (Arthur, 1992; Youndt *et al.*, 1996; Guthrie *et al.*, 2002) parten de las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación identificadas por Porter (1980). Tal y como argumenta Arthur (1992), una estrategia empresarial de liderazgo en costes suele estar asociada con tareas limitadas y bien definidas, escasos requerimiento de habilidades y formación, reducidos niveles de influencia del trabajador, participación limitada y supervisión estrecha, convirtiendo a los empleados en un componente del proceso productivo fácilmente reemplazable. En aquellas empresas que siguen esta estrategia, el rol de la función de recursos humanos se convierte principalmente en encargarse de las tareas administrativas relacionadas con los empleados (Wright *et al.*, 1998, p.18). Lo contrario sucede en empresas que siguen estrategias de diferenciación. Para ser exitosas, las empresas que siguen esta estrategia deben ser flexibles, a fin de adaptar la producción y recursos organizativos a mercados y necesidades de los clientes muy cambiantes. En estas circunstancias, los empleados han de tener habilidades más variadas para desarrollar un mayor número de tareas diferentes y se requieren empleados con mayor libertad para determinar cuándo y cómo desarrollar actividades específicas. En términos de prácticas de recursos humanos, serían convenientes prácticas de alto compromiso, como una definición amplia de tareas, información compartida, mayores niveles de formación continua y mayor hincapié en la formación en habilidades genéricas, utilización de equipos autogestionados, altos niveles de participación de los empleados, salarios relativamente altos y participación en el capital.

Otros trabajos (Delery y Doty, 1996; Khatri, 2000; Valle *et al.*, 2000; Carmona *et al.*, 2000) parten de la clasificación de estrategias propuesta por Miles y Snow (1984). Según estos estudios, las organizaciones exploradoras o prospectivas, (aquéllas orientadas a un continuo proceso de innovación y experimentación, motores del cambio, desarrolladoras de nuevos productos y mercados, y presentes en entornos inestables), se basan en gran medida en los conocimientos, habilidades y capacidades de su personal. Debido a esto, son las organizaciones exploradoras (en contraposición a las defensivas), las que desarrollarán prácticas de dirección de personal asociadas con el trabajo en

equipo, la flexibilidad en la definición de las tareas, sistemas de remuneración variable, formación extensiva, etc.

Las empresas con estrategias defensivas, (aquéllas orientadas a mantener posiciones y cuotas de mercado en productos y entornos estables), desarrollan prácticas de recursos humanos distintas, con una elevada seguridad en el empleo, flujos de trabajo que hacen hincapié en el control y la seguridad, evaluaciones del rendimiento centradas en el control y la jerarquía, programas de formación estructurados y políticas de retribución que enfatizan la seguridad en el trabajo (Gómez Mejía *et al.*, 1997, p.649).

Partiendo de estas estrategias exploradoras y defensivas, Delery y Doty (1996) encuentran un apoyo modesto a este enfoque, al encontrar que algunas prácticas de recursos humanos (oportunidad de carrera interna, evaluaciones basadas en resultados y participación de los empleados) son más apropiadas bajo ciertas orientaciones estratégicas y menos en otras.

Khatri (2000), en un análisis efectuado entre 194 empresas de Singapur, encuentra una relativa homogeneidad en la aplicación de la mayoría de las prácticas de recursos humanos, independientemente de que las empresas sigan una estrategia exploradora, analizadora o defensiva. Pero aunque usen las mismas prácticas de recursos humanos, las empresas de su muestra obtienen resultados distintos en función de su estrategia. Algunas prácticas de recursos humanos no encajadas con la estrategia organizativa apropiada, pueden ejercer una influencia negativa en los resultados. Así, encuentra que numerosas prácticas de recursos humanos tenían, un efecto negativo significativo en los resultados de empresas que seguían estrategias defensivas.

Youndt *et al.* (1996), por su parte, partiendo de tres estrategias de fabricación distintas (liderazgo en costes, calidad y flexibilidad), concluyen que “*los sistemas de recursos humanos pueden influir substancialmente en el rendimiento cuando están alineados con estrategias de producción apropiadas*” (Youndt *et al.* (1996, p. 858). Para aquellas empresas que adoptan estrategias de fabricación flexible y de calidad, el capital humano es un componente central de la estrategia productiva. Las empresas que desarrollan estas estrategias requieren de desarrollar más las capacidades, destrezas y conocimientos de los empleados, por lo que han de adoptar sistemas de recursos humanos que amplíen el capital humano como una selección exigente, formación

generalista, formación técnica y en habilidades para la resolución de problemas, evaluación basada en el desarrollo y en el comportamiento, incentivos grupales,...(Youndt *et al* , 1996, p. 843-845). En cambio, en empresas con estrategias de liderazgo en costes, con trabajos rutinarios hasta el extremo, la utilidad de estas prácticas de recursos humanos sería mucho menor y raramente estaría justificado el gasto que implican. Para estas empresas, Youndt *et al.* (1996) proponen “*un sistema de Administración de recursos humanos (selección por destrezas manuales, formación en políticas y procedimientos, evaluación basada en resultados, remuneración por hora de trabajo e incentivos individuales).*”p. 843

Si bien el enfoque universal y el enfoque contingente son presentados como enfoques contrarios en distintos análisis, algunos trabajos como los de Youndt *et al.* (1996), Delery y Doty (1996) y Danvila (2004) insisten en que los enfoques universalista y contingente no son mutuamente excluyentes, sino compatibles entre sí y complementarios.

5.3.- Enfoque configuracional.

El “enfoque configuracional” considera que para que un sistema de recursos humanos tenga una influencia positiva en los resultados organizativos, es necesario que exista tanto un encaje interno entre las distintas prácticas de recursos humanos, prácticas que han de ser coherentes, complementarias y consistentes entre sí; como un encaje externo de este sistema de recursos humanos con factores internos y externos a la empresa, particularmente con la estrategia. (MacDuffie, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Gómez-Mejía, *et al.*, 1997; Lepak y Snell, 1999; Hoque, 1999; Carmona *et al.*, 2000; Harris y Ogbonna, 2001).

Entre estos trabajos, el de MacDuffie (1995) ofrece un contraste empírico al “enfoque configuracional”. Utilizando encuestas y entrevistas a directores de 62 plantas de ensamblaje de coches en distintos países, MacDuffie (1995) encuentra evidencia de que las prácticas de recursos humanos innovadoras afectan a los resultados, no individualmente, sino como elementos interrelacionados en un sistema de recursos humanos internamente consistente. En su estudio, estos sistemas de recursos humanos

contribuían más a la productividad y calidad cuando se integraban en sistemas de producción flexible.

Hoque (1999), encuestando a directores de más de 200 hoteles del Reino Unido, encuentra que cuando los hoteles llevan a cabo prácticas avanzadas de recursos humanos mutuamente cohesionadas, y cuando estas prácticas se llevan a cabo junto a estrategias que enfatizan la mejora de la calidad, las empresas obtienen mejores resultados.

Frente a estos contrastes, y a pesar del atractivo teórico de un enfoque que afirma que un mejor ajuste interno y externo del sistema de recursos humanos mejorará los resultados empresariales, son varios los trabajos que no han podido contrastar empíricamente el “enfoque configuracional” (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996). Estos autores dan mayor validez teórica y lógica al enfoque configuracional que al universal, pero a pesar de ello encuentran evidencia empírica que apoya el “enfoque universal”, y no encuentran dicha evidencia para el “enfoque configuracional”. La explicación de estos investigadores es la existencia de problemas metodológicos para medir mediante cuestionarios la complementariedad entre distintas prácticas de RRHH y la complementariedad entre estrategias empresariales y las prácticas de RRHH.

6.- La formación como fuente de ventaja competitiva desde la Visión Basada en los Recursos.

La lógica del sentido común nos dice que una política de formación convenientemente planificada tendrá una influencia positiva en los resultados organizativos. En los últimos años, un número creciente de análisis empíricos ha ido dando credencial empírico a esta creencia convencional.

Podemos encontrar exhaustivas revisiones de la literatura que liga formación con resultados organizativos en Dearden *et al.* (2000); Bartel (2000); Úbeda (2003, 2005); Aragón *et al.* (2003) y Danvila (2004).

Conjugando la labor de síntesis realizada por estos autores, presentamos la siguiente tabla que recoge las investigaciones más significativas entorno a la influencia de la política de formación en los resultados organizativos.

Tabla 2.5.- Principales trabajos que ligan formación con resultados.

Temática	Autores
Relación entre la formación, junto a otras prácticas de RR.HH, y los resultados	Arthur, 1994; Pfeffer, 1994, 1998; Huselid, 1995; Black y Lynch, 1996, 1997, 2000; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Ichiniowski <i>et al</i> , 1997; Koch y McGrath 1996; D'Arcimoles, 1997; Ichiniowski y Shaw, 1999; Harel y Tzafrir, 1999; Lepak y Snell, 1999; Wright <i>et al.</i> , 1999; Khatri, 2000; Fey <i>et al.</i> , 2000; Bayo y Merino, 2002; De Saá y García, 2002; Guthrie <i>et al.</i> , 2002; Ordiz, 2002; García <i>et al.</i> , 2006
Relación entre formación y resultados	Russel <i>et al.</i> 1985; Holzer <i>et al.</i> 1993; Bartel, 1994, 1995; Bishop, 1994; Knoke y Kalleberg, 1994; Lyau y Pucel, 1995; Kidder y Rouiller, 1997; Murray y Raffaele, 1997; Krueger y Rouse, 1998; Barron <i>et al.</i> , 1999; Dearden <i>et al.</i> , 2000; Valle <i>et al.</i> 2000; Maglen <i>et al.</i> , 2001; Martín, 2002; Sels, 2002; Aragón <i>et al.</i> , 2003; Forrier y Sels, 2003; Úbeda, 2003, 2004, 2005; Hatch y Dyer, 2004; Jerez <i>et al.</i> , 2004; Danvila, 2004.
Formación de directivos y resultados	Hussey, 1985; Burke y Day, 1986; Saari <i>et al.</i> , 1988; McEvoy, 1997; Aragón <i>et al.</i> , 2001; Storey, 2004; Mabey y Ramírez, 2005
Formación genérica y resultados	MacDuffie, 1995; Youndt <i>et al.</i> 1996; Barney y Wright, 1998; Barrett y O'Connel (1999, 2001); Ghoshal <i>et al.</i> (1999, 2001); Jerez <i>et al.</i> , 2004; Camelo <i>et al.</i> , 2004

Fuente: Elaboración propia.

El primer problema que se presenta al analizar y tratar de sintetizar toda esta bibliografía es la diversidad de variables utilizadas para evaluar el esfuerzo formativo. Aunque algunos trabajos tienen en cuenta el tipo de formación impartida, la mayoría de los estudios utiliza variables que indican únicamente la cantidad o esfuerzo de formación realizado (horas de formación, presupuesto de formación, horas de formación/empleado, porcentaje de empleados formados,...). Estas variables son

juzgadas por Úbeda (2005) como inadecuadas desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de Capital Humano, al no informar sobre el tipo de formación que se da y los objetivos de la misma. Parecidas opiniones son las expresadas por Mabey y Ramírez (2005) o Sels (2002), quien critica que el esfuerzo formativo de las empresas siempre se representa en términos de recursos invertidos (*input*), no en términos de aprendizaje conseguido (*output*) o de la calidad de los programas formativos (*throughput*). La lógica que sigue esta forma de medir la formación es que “más es mejor”, algo que Sels critica y demuestra que no es cierto.²⁸

Así mismo, los distintos trabajos realizados hasta el momento utilizan distintas variables para evaluar los resultados organizativos, analizan distintos tipos de formación, tienen en cuenta distintos horizontes temporales y utilizan muestras de empresas de tipología muy diferente. Debido a esto, resulta complicado realizar una labor de síntesis. Es más, la diversidad de enfoques metodológicos al realizar contrastes empíricos lleva a que en algunas ocasiones las conclusiones de distintos trabajos sean opuestas, coexistiendo trabajos que contrastan la conveniencia de ciertas políticas de formación, junto con trabajos que demuestran todo lo contrario. En algunos casos, el mismo autor llega a conclusiones opuestas en función de la muestra elegida o las variables utilizadas.

También se dan grandes divergencias en la valoración del impacto de la formación en los resultados, en función del grado en que los autores corrigen la endogeneidad de la decisión de invertir en formación. Hendry y Pettigrew (1988, p. 41) explican de una forma sencilla este problema de endogeneidad, cuando aconsejan “*no adoptar visiones simplistas de que la formación conduce a mejoras en los resultados empresariales, porque es más probable que las empresas más exitosas bajo ciertas circunstancias incrementen su presupuesto de formación*”. Los trabajos que tienen en cuenta esta posible relación causal inversa entre resultados y formación, tienden a estimar impactos de la formación en los resultados mucho más modestos que las investigaciones que ignoran esta endogeneidad²⁹.

²⁸ Según este autor, los gobiernos no tendrían que subvencionar X horas de formación continua, sino que tendrían que dar subvenciones para que las empresas mejoren sus procesos formativos (diagnóstico de necesidades de formación, diseño, desarrollo, implementación y evaluación del proceso formativo)

²⁹ También hay argumentos que sugieren que la endogeneidad puede conducir a subestimar el efecto real de la formación en los resultados. Así, Dearden *et al.*, 2000 destacan que la formación es potencialmente

Bartel (2000) realiza una clasificación de la literatura que liga formación con resultados en tres grupos distintos. El primer grupo de trabajos usa datos de grandes muestras de empresas y compara los resultados de las empresas en función de su inversión en formación. Un segundo conjunto de trabajos, que Bartel (2000) denomina como “estudios del caso econométricos”, analiza en profundidad la política de formación de una o pocas empresas aplicando un análisis econométrico. Por último, una gran cantidad de trabajos están constituidos por evaluaciones de programas de formación realizadas por las propias empresas. Estos últimos trabajos incurren habitualmente en numerosos errores metodológicos, como *“diseño de evaluación inapropiado, falta de atención al sesgo de selección, controles insuficientes sobre otras variables que influyen en el resultado, evaluación del impacto de la formación para un reducido periodo de tiempo, uso de autoevaluaciones de los alumnos sobre aumentos de productividad derivados de la formación,...”* (Bartel, 2000, pp. 504-505). Esto nos lleva a obviar, en nuestro análisis, la mayor parte de los trabajos realizados desde este enfoque.

A la clasificación realizada por Bartel (2000), consideramos conveniente añadir un nuevo enfoque: el de los estudios econométricos de muestras de empresas pertenecientes a un mismo sector. De este modo, la literatura que liga formación con resultados puede agruparse en base a los siguientes enfoques:

endógena, pero en un sentido distinto. Estos autores destacan que muchos programas de formación se introducen cuando las empresas afrontan crisis y que son las empresas que operan con niveles de productividad inferiores a las de su sector las más proclives a implantar programas de formación formal.

Tabla 2.6.- Enfoques metodológicos de los trabajos que ligan formación con resultados.

Temática	Autores
Estudios econométricos de grandes muestras de empresas de sectores diversos.	Holzer <i>et al.</i> 1993; Bartel, 1994; Bishop, 1994; Knoke y Kalleberg, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; D'Arcimoles, 1997; Black y Lynch, 1996, 1997, 2000; Saari <i>et al.</i> , 1988; Barrett y O'Connel (1999, 2001); Barron <i>et al.</i> , 1999; Harel y Tzafrir, 1999; Carmona <i>et al.</i> , 2000; Dearden <i>et al.</i> , 2000; Fey <i>et al.</i> , 2000; Khatri, 2000; Valle <i>et al.</i> 2000; Aragón <i>et al.</i> , 2001, 2003; Maglen <i>et al.</i> , 2001; Guthrie <i>et al.</i> , 2002; Ordiz, 2002; Sels, 2002; Forrier y Sels, 2003; Úbeda, 2003, 2004, 2005; Camelo <i>et al.</i> 2004; Mabey y Ramírez, 2005; García <i>et al.</i> , 2006.
Estudios econométricos de muestras de empresas de un mismo sector.	Lyau y Pucel, 1995; MacDuffie, 1995; Wright <i>et al.</i> , 1999; De Saá y García, 2002; Hatch y Dyer, 2004; Jerez <i>et al.</i> , 2004; Danvila, 2004.
Estudios econométricos de uno o pocos casos.	Russel <i>et al.</i> 1985; Bartel, 1995; Kidder y Rouiller, 1997; Krueger y Rouse, 1998; Murray y Raffaele, 1997; Martín, 2002.

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estos enfoques metodológicos presenta ventajas y limitaciones distintas, por lo que optamos por realizar una revisión de la literatura en función de estos enfoques.

A fin de dotar de una mayor claridad al análisis, comentaremos por separado los trabajos que ligan formación directiva y resultados y aquéllos que analizan la formación genérica y los resultados.

6.1.- Estudios econométricos de grandes muestras de empresas de sectores diversos.

La mayor parte de estudios que estiman el impacto de la formación en los resultados empresariales, usan datos de un gran número de empresas de distintos

sectores, recogidos normalmente vía cuestionarios postales o telefónicos. Tal y como afirma Bartel (2000, p. 505), estos estudios tienen una serie de limitaciones: encuentran dificultades para calcular la tasa de retorno de la inversión en formación, debido a la ausencia de información fidedigna sobre los costes de formación; no pueden recoger o modelar el proceso de producción único de cada empresa y; llegan a conclusiones muy diferentes en función del éxito de los autores al corregir el problema de endogeneidad.

Además, el hecho de que en estos trabajos se mida la relación entre formación y resultados empresariales entre empresas pertenecientes a diversos sectores, resulta en *“confusiones y/o varianza residual, dado que las prácticas de recursos humanos, tecnologías, tipología de trabajadores y determinantes de resultados financieros, difieren significativamente entre sectores”* (Wright, et al., 1999, p. 558)

Uno de los primeros trabajos realizados desde este enfoque es el de Holzer *et al.* (1993), quienes encuestaron a 157 empresas que habían solicitado subvenciones a la formación del *“Michigan Job Opportunity Bank-Upgrade”* en 1988 y 1989, incluyendo a 66 empresas receptoras de las subvenciones. Contando con información retrospectiva para los años 1987, 1988 y 1999 relativa a horas de formación por empleado, tasas de defectos de productos, ventas, empleo y otras variables de la política de recursos humanos, encontraron que las empresas que habían recibido subvenciones a la formación tenían un crecimiento significativamente más rápido de la productividad por reducciones en tasas de defectos de los productos, que aquéllas que habían solicitado subvenciones pero no las habían conseguido. Como resultado de doblar la formación impartida a los trabajadores, las empresas conseguían reducciones en las tasas de productos defectuosos de un 7% al año siguiente, lo que equivalía a un ahorro de 15.000 dólares, desapareciendo la mitad de este efecto un año después. En todo caso, como el estudio no preguntaba por los costes de formación, no se pudo estimar el retorno de la inversión en formación.

Bishop (1994) desarrolló un amplio estudio intentando testar las externalidades que la formación impartida por algunas empresas generaba en terceras empresas que posteriormente contrataban a los empleados formados por las primeras. Combinando

información de dos encuestas distintas³⁰, obtiene información que le permite examinar cómo la educación, formación continua y experiencia de trabajo adquirida en empleos anteriores por nuevos empleados, afecta a la productividad, costes de formación, salarios y rotación de estos empleados en su nueva empresa. Bishop encontró que aquellos que habían recibido formación formal que era relevante para su nuevo trabajo, trabajaban de forma más productiva y necesitaban menos formación que aquellos que no habían recibido formación o habían recibido formación irrelevante.

Entre los trabajos que analizan la relación entre formación y productividad, uno de los más citados es el de Bartel (1994). Partiendo de un estudio de la Columbia Business School de 1986, que contenía datos sobre políticas de recursos humanos y resultados económicos de 495 empresas, Bartel encontró que las empresas que tenían bajos niveles de productividad en 1983 (en comparación a su sector, o al uso de inputs), eran las más proclives a introducir programas de formación formal en años posteriores. Las empresas que comenzaron a implantar entonces programas de formación formales, consiguieron incrementos de productividad del 18% entre 1983 y 1986, hasta alcanzar niveles de productividad comparables a los de sus sectores. La implantación de otras políticas de personal, en cambio, no generó incrementos de productividad. Dado que el estudio de Bartel carecía de información detallada del coste de los programas de formación, el estudio no permitió realizar un análisis coste-beneficio de la inversión en formación.

Huselid (1995), a partir de datos de 968 empresas estadounidenses de más de 100 trabajadores, analiza el impacto que tienen distintas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento llevadas a cabo en 1991, en resultados intermedios de los empleados (rotación y productividad) y resultados financieros medidos desde mediados de 1991 a mediados de 1992. Entre esas prácticas de recursos humanos se considera la formación, medida por el número medio de horas de formación recibida por el empleado típico a lo largo del año anterior. De este análisis deduce que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento están asociadas con una menor rotación de empleados, una productividad mayor y mejores resultados.

³⁰ Usa las respuestas de 480 empresas a la encuesta “EOPP-NCRVE Employer Survey”, y las de otras 714 empresas a la encuesta “The National Federation of Independent Business Survey”.

El problema del trabajo de Huselid es que se trata de un estudio transversal. Las prácticas de recursos humanos y los resultados financieros se observan en un mismo intervalo temporal, no afrontando el problema de endogeneidad. Así, es imposible determinar si la política de formación continua y otras prácticas de recursos humanos de alto rendimiento preceden a unos buenos resultados, o si la dirección de las asociaciones es inversa. Una continuación de este trabajo, (Huselid y Becker, 1996), pedía en 1994 a las 968 empresas del estudio anterior que aportaran información en las políticas de recursos humanos desarrolladas en 1993. Con esta información, Huselid y Becker fueron capaces de elaborar un modelo de datos de panel que consideraba el impacto en los resultados de otras características fijas no observadas. Con este modelo, el impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados era insignificante, entorno a una cuarta parte de las estimaciones de la investigación inicial de Huselid (1995). Esta fuerte caída en los coeficientes al recurrir a un modelo de datos de panel, demuestra, según Bartel (2000, p. 510), la importancia de corregir la endogeneidad en los análisis que ligan la política de formación y otras prácticas de recursos humanos con resultados.

Delaney y Huselid (1996), en un estudio realizado entre 727 empresas que pretendía contrastar los “enfoques contingente” y “configuracional”, encuentran evidencias que apoyan el “enfoque universal”, demostrando que distintas prácticas de recursos humanos, entre ellas la formación, influyen positivamente en los resultados empresariales. Para medir la formación tienen en cuenta distintas variables, como la provisión de formación formal en los dos años previos a la encuesta, el porcentaje de empleados receptores de formación en ese periodo, y la valoración que los asistentes a programas de formación hacen de los mismos. Las medidas de resultados utilizadas son relativas, pidiendo a los encuestados que valoren sus resultados organizativos y de mercado en relación a los resultados de sus competidores. Según este estudio, las empresas con un mayor compromiso con la formación continua tenían una percepción de mejores resultados organizativos que empresas similares (mejor calidad, satisfacción de los clientes, innovación de productos), y también una percepción de mejores resultados de mercado que sus competidores (rentabilidad y cuota de mercado).

D’Arcimoles (1997), utilizando fuentes de información distintas, combina datos de personal de 85 grandes empresas francesas para el periodo 1982-1989 y resultados económicos de 42 de ellas entre los años 1987 y 1989. Con estos datos, analiza el efecto

de la formación, la política remunerativa, la seguridad en el empleo y el clima laboral en los resultados. Por lo que respecta a la formación, se plantea la hipótesis de que a más formación, (medida como gasto en formación/costes salariales totales), mejores resultados económicos se obtendrán. La conclusión de este estudio longitudinal es que la inversión en formación puede tener efectos positivos inmediatos y retardados en los resultados económicos.

Black y Lynch (1996, 1997, 2000) encuentran resultados opuestos en distintos estudios que incluyen la formación entre distintas prácticas de recursos humanos. Estos resultados opuestos se deben, en buena medida, a la utilización de distintos enfoques metodológicos y a la consiguiente corrección o no de la endogeneidad de la decisión de invertir en formación. Así, en Black y Lynch (1996), partiendo de datos de más de 3.000 empresas recabados por la Oficina del Censo de EE.UU., encontraron que la proporción de tiempo dedicada a formación fuera del trabajo aumentaba la productividad en las empresas industriales, y que la formación en informática tenía un impacto positivo y significativo en el sector no manufacturero. Este estudio transversal no afrontaba el posible sesgo de endogeneidad.

En una continuación del estudio anterior, Black y Lynch (1997), utilizando una base de datos longitudinal, logran aislar el efecto de otros factores que influyen en los resultados de las empresas de su muestra. Posteriormente, intentan evaluar la relación entre distintas variables de formación y la productividad, no encontrando regresiones significativas.

En otro análisis longitudinal posterior, Black y Lynch (2000, pp. 23-24), descubren una relación positiva, aunque sólo marginalmente significativa, entre formación y productividad. De todos modos, la reducida tasa de respuestas a las preguntas relativas a la política de formación les lleva a presentar los resultados sin incluir las variables de formación en sus ecuaciones de productividad.

Así, las relaciones positivas entre formación y productividad observadas en el análisis transversal inicial (Black y Lynch, 1996), desaparecen o son solo marginalmente significativas en las investigaciones en que tienen en cuenta el problema de endogeneidad (Black y Lynch, 1997, 2000).

Partiendo de una abultada muestra de 2.079 establecimientos, Barron *et al.* (1999) obtienen información sobre el último empleado contratado. Los empleadores daban información detallada y retrospectiva sobre la formación que ese empleado había recibido en sus primeros tres meses de empleo: tiempo invertido en formación formal ofrecida por la empresa, tiempo en formación informal impartida por el supervisor del empleado y tiempo en formación informal a través de los compañeros. Con estas medidas de la formación, Barron *et al.* (1999, p. 237) encuentran un impacto “*grande y robusto*” de la formación en el crecimiento de la productividad, mientras que “*el impacto de la formación en el incremento salarial es extremadamente pequeño en relación al impacto de la formación en el crecimiento de la productividad de la empresa*” (p. 250). De este modo, concluyen que aunque las empresas pagan la mayor parte del coste de formación, también cosechan la mayor parte de los retornos de la misma.

Harel y Tzafrir (1999) estudian, desde un enfoque universalista, el efecto de seis prácticas excelentes de recursos humanos en la percepción de los resultados de 215 grandes organizaciones israelíes. Una de estas prácticas es la formación, medida como el porcentaje de empleados que habían recibido formación formal en el año anterior a la encuesta. En este análisis, la formación era la única de las prácticas que tenía un impacto positivo y significativo en la percepción del rendimiento organizativo. El hecho de que la formación tenga un impacto positivo en el rendimiento organizativo percibido, por encima de otras prácticas de recursos humanos, lleva a estos autores a sugerir la existencia de una “*fuerte y significativa relación entre formación y rendimiento empresarial*” y a considerar las actividades de formación como “*un elemento de primer nivel para la consecución de ventajas competitivas*” (Harel y Tzafrir, 1999, p.196)

Dearden *et al.* (2000), cruzando los datos de distintas estadísticas públicas del Reino Unido, no sólo verifican una influencia positiva del esfuerzo formativo en la productividad, sino que llegan a cuantificar dicha influencia:

"Identificamos un efecto económica y estadísticamente significativo de la formación en el valor añadido per cápita en el Reino Unido. Un incremento del 5% en la proporción de

empleados formados se asocia con un incremento del 4% en la productividad." (Dearden et al. (2000, p. 53)

Valle *et al.* (2000) estudian la política de formación continua de grandes empresas españolas desde un “enfoque contingente”, analizando si las políticas varían en función de la estrategia seguida (prospectiva, analista o defensiva), o en función de la utilización o no de sistemas de producción flexibles. Para ello, envían dos cuestionarios a 500 grandes empresas industriales españolas, uno dirigido al director general (a quien se pregunta por la estrategia, estructura, carácter del equipo directivo, entorno de la empresa, sistemas de información de los directivos y situación financiera de la empresa) y otro al director de RRHH (a quien se le pregunta por la política de formación). En base a las 65 respuestas válidas obtenidas, Valle *et al.* (2000) obtienen conclusiones contrarias a sus propias hipótesis y a la literatura. Por un lado, no encuentran ligazón entre la política de formación y la estrategia seguida por la empresa, concluyendo que *“todas las compañías, sigan una estrategia prospectiva, analizadora o defensiva, siguen similares tipos de formación cuando se usa una perspectiva dinámica. Aplicar una aproximación contingente para explicar la relación entre la estrategia empresarial y la política de formación es casi imposible* (Valle *et al.* (2000, p. 294). Por otro, el tipo de formación impartido por las empresas que siguen estrategias de producción flexible y por las que siguen estrategias de producción más tayloristas, tampoco responde a las hipótesis y a la literatura.

“Bajo procesos de trabajo en los que el contenido del trabajo hace posible el enriquecimiento de tareas y los resultados a largo plazo, las empresas tienden a adoptar estrategias de formación en las que el énfasis está en el incremento de las habilidades especializadas individuales dirigidas a incrementar directamente la productividad. Por el contrario, las empresas que usan procesos de trabajo caracterizados por tareas repetitivas y rutinarias, desenfatan este tipo de contenido de formación. Estos resultados empíricos son contrarios a las tendencias sugeridas por la literatura.” (Valle *et al.*, 2000, p. 294)

Los propios autores reconocen que el tamaño restringido de la muestra, representa una limitación para este su impone constricciones en la habilidad de compararlo con otros resultados de la literatura (Valle *et al.*, 2000, p. 295). Este tamaño reducido de la muestra es debido a una baja tasa de respuesta (13%), un problema

común a otras investigaciones que intentan recabar información de dos encuestados por empresa.

También desde una perspectiva contingente, Khatri (2000) analiza 194 empresas de más de 40 trabajadores de Singapur, realizando así mismo dos encuestas por empresa, una al director y otra al director de recursos humanos. Al igual que en el estudio de Valle *et al.* (2000), Khatri encuentra una relativa homogeneidad en la aplicación de la mayoría de las prácticas de recursos humanos, independientemente de que las empresas sigan una estrategia exploradora, analizadora o defensiva. Pero aunque usen las mismas prácticas de recursos humanos, las empresas de su muestra obtienen resultados distintos en función de su estrategia. Así, encuentra que algunas prácticas de recursos humanos no encajadas con la estrategia organizativa apropiada, pueden ejercer una influencia negativa en los resultados.

Por lo que se refiere a la política de formación, Khatri observa que influye de forma distinta en diferentes variables de resultados, en función de la estrategia adoptada por la empresa:

"La cantidad de formación para las empresas con estrategias defensivas, sólo tenía una relación positiva y significativa con los resultados no financieros (calidad, imagen/goodwill y eficiencia de las operaciones). No tenía un efecto significativo en la rentabilidad y en las ventas (...) En las empresas con estrategia ofensiva la hipótesis era que la cantidad de formación está negativamente asociada a los resultados y no se confirma la hipótesis. (...) La cantidad de formación estaba positiva y significativamente relacionada con la rentabilidad de las empresas con estrategia analizadora, pero su relación con ventas y resultados no financieros era insignificante" (Khatri, 2000, p. 351 y 354)

Desde un enfoque universal, Fey *et al.* (2000), analizan el impacto de distintas prácticas de recursos humanos en resultados intermedios de recursos humanos y en los resultados económicos de 101 empresas extranjeras operando en Rusia. Por lo que respecta a la política de formación, encuentran resultados distintos en función de que los receptores de la formación sean directivos o no. De este modo, concluyen la formación no técnica impartida a directivos está positivamente relacionada con mejores resultados de recursos humanos (motivación, retención y desarrollo de capacidades), mientras que

el efecto de esta misma formación en los empleados no directivos sólo es marginalmente significativo.

Maglen *et al.* (2001), en un estudio entre empresas australianas de cuatro sectores (calzado, cableado, hoteles y supermercados), encuentran *“fuerte evidencia de que los fabricantes australianos ganan grandes retornos en la forma de una productividad laboral incrementada, gracias a la formación de su personal”* (p.73). Estos autores realizan su estudio desde un “enfoque contingente”, concluyendo que son las *“empresas innovadoras y comprometidas con la calidad que emplean la formación como parte de estrategias de negocio comprensivas y cohesionadas”* las que alcanzan mayores niveles de productividad como consecuencia de todos esos factores, no sólo de la formación. Según este estudio, la formación más efectiva se daba cuando la formación externa estaba ligada fuertemente con el *coaching* en el trabajo y la experiencia basada en el trabajo" (Maglen *et al.*, 2001, p. 77).

En base a las respuestas de 78 empresas de la Comunidad Valenciana de más de 100 trabajadores, Úbeda (2003, 2005) recaba amplia información sobre la política de formación, (funciones que asume el servicio de formación en la empresa, objetivos de la política de formación, si la formación es reactiva o proactiva y aspectos de la formación que se evalúan en la empresa). Esta información se relaciona con múltiples medidas de resultados organizativos que intentan medir la satisfacción de los empleados, clientes y accionistas. Úbeda (2003, 2005) encuentra una relación positiva entre formación y resultados:

“La definición de programas de formación orientados al desarrollo del capital humano (cuyos objetivos sean desarrollar la polivalencia, motivar y aumentar la satisfacción laboral, mejorar el conocimiento de la cultura y objetivos de la organización, incrementar la participación de los trabajadores, así como transferir y compartir los nuevos conocimientos que se vayan generando) tendrá efectos positivos en los resultados organizativos y específicamente, ayudará a mantener más satisfechos a todos los agentes con implicaciones en la organización.” (Úbeda, 2005, p.1704)

Algunos trabajos hacen hincapié en la ligazón entre la política de formación y la existencia de mercados internos de trabajo (Doeringer y Piore, 1971; Williamson *et al.*, 1975; Knoke y Kalleberg, 1994; Cappelli, 1995; Sels, 2002). La creación de un mercado interno de trabajo se materializa contratando empleados del mercado laboral externo

para cubrir los puestos de nivel más bajo o “puertos de entrada” (Doeringer y Piore, 1971; Williamson *et al.*, 1975). Si la empresa contrata empleados en los puertos de entrada y luego eleva la competencia de sus empleados vía formación continua, un mercado interno de trabajo puede proteger a la empresa de la escasez de buscadores de empleo con altos niveles de competencia. (Williamson *et al.*, 1975, p. 274)

También para Knoke y Kalleberg (1994) los esfuerzos en formación continua están ligados a extensivos mercados internos de trabajo: *“las empresas que crean extensivas escaleras laborales y procesos de promoción, también proveen formación continua más comprehensiva y generosa.”* (Knoke y Kalleberg, 1994, p. 544). Además de proveer más formación, Cappelli (1995) señala que las compañías con un mercado de trabajo interno cerrado, tienen más posibilidades de disfrutar los resultados de un programa formativo de buena calidad y que el retorno de las inversiones en formación es mayor en las empresas que siguen esta estrategia. A parecidas conclusiones llega Sels (2002) tras encuestar a los responsables de formación de 323 empresas belgas. Según este estudio, las empresas que apuestan por la promoción interna frente al reclutamiento imparten una formación de más calidad, planifican y evalúan en mayor medida la formación, amortizan en mayor medida sus costes y se apropian más de sus beneficios:

“la decisión de desarrollar un mercado laboral interno también puede influir positivamente en el desarrollo de programas formativos de buena calidad. Las compañías con un mercado interno de trabajo acumulan, después de todo, una fuerza de trabajo capacitada en el largo plazo. Trabajando continuamente para crear una fuerza de trabajo capacitada, pueden amortizar los costes de desarrollar programas formativos efectivos en periodos más largos de tiempo (...) Las compañías que optan por un mercado laboral interno cerrado, dedican más atención al análisis de las necesidades formativas. Este resultado no es sorprendente. Después de todo, en un mercado interno, el análisis de necesidades formativas debería garantizar que los candidatos internos están suficientemente capacitados para poder con la promoción y evitar el “Principio de Peter”. En este caso, el diagnóstico de necesidades cubre parcialmente el rol jugado por la selección durante el reclutamiento externo” (Sels, 2002, pp. 1291 y 1294)

Utilizando una muestra de 475 PYMEs europeas, Aragón *et al.* (2001; 2003) llegan a la conclusión de que son las empresas que recurren a la formación interna las que logran mejores resultados:

“La formación en el propio trabajo (on-the-job training) y la formación dentro de la empresa con formadores internos están positivamente relacionadas a la mayoría de indicadores de efectividad y rentabilidad. La formación dentro de la empresa con formadores externos demuestra una correlación positiva sólo con la calidad y con la involucración; por otro lado, curso cortos externos muestran un efecto negativo en la rentabilidad. (...)” (Aragón et al. 2003, .p.966)

La razón por la que la formación dada en el trabajo por formadores internos tiene un efecto más positivo que la formación externa radicaría en que *“este tipo de formación presenta menos problemas de transferencia, no interrumpe el trabajo, desarrolla destrezas precisas de los trabajadores y promueve un entorno de aprendizaje”* (Aragón et al., 2003 p.967).

Estos autores también encuentran que un incremento en la proporción de gasto de formación que está subsidiado tiene un impacto negativo en la calidad, debido a que las empresas no prestan tanta atención a la formación cuando no la pagan y pueden impulsar actividades formativas que no se adecuan a sus necesidades. (Aragón et al., 2003, p. 967).

Forrier y Sels (2003), en base a los datos de 223 empresas de Flandes (Bélgica) de más de 40 empleados, analizan la relación entre formación, flexibilidad y rotación. En contradicción con la mayor parte de la literatura, encuentran que la rotación voluntaria tiene un efecto positivo y significativo en el porcentaje de costes laborales que las empresas invierten en formación.

“Una primera interpretación asume que la rotación de personal conlleva un incremento de la inversión en formación. Las empresas con altas tasas de salida a iniciativa de los empleados, están inclinadas a organizar más formación para ampliar la lealtad de su personal a la empresa (gestión de la retención). Una segunda interpretación también ve la rotación de personal como un factor estimulador de la formación. Considera a la rotación voluntaria como un motor de la formación, un factor que empuja en la dirección de la inversión de reposición. Una tercera interpretación da la vuelta a la causalidad. Supone que los empleados formados son seducidos por otras empresas. Su posición reforzada en el mercado de trabajo les hace más atractivos. En este escenario, es la inversión en formación la que estimula la rotación de personal.” (Forrier y Sels, 2003, p. 161)

De entre estas interpretaciones, Forrier y Sels (2003, p. 164) subrayan el papel de la rotación como motor de la formación de reposición. Cada salida de personal crea una pérdida de conocimiento que debe ser impartido a los sustitutos, de modo que altas tasas de rotación exigen una alta intensidad de formación para transferir el conocimiento a los nuevos empleados.

Desde un “enfoque contingente”, García *et al.* (2006) analizan distintas prácticas de gestión, sistemas de organización y prácticas de gestión de recursos humanos en 965 empresas industriales españolas. Por lo que respecta a las prácticas de formación, tienen en cuenta no sólo la cantidad de formación anual recibida por cada empleado, sino el tiempo dedicado a algunos tipos de formación considerados como más propios de empresas innovadoras (formación básica, formación en gestión de calidad, formación en resolución de problemas). De su análisis deducen que aquellas empresas que obtienen mejores resultados, son las que simultáneamente llevan a cabo cambios tecnológicos y organizativos, al tiempo que implantan políticas de recursos humanos innovadoras encaminadas al logro de un mayor compromiso de sus trabajadores y dan a éstos más autonomía y responsabilidad. De este modo, la mera implantación de políticas de formación y otras prácticas de recursos humanos innovadoras sólo conduciría a resultados limitados. Para conseguir un efecto pleno, el cambio ha de ser global (cambios tecnológicos, cambios organizativos y cambios en prácticas de recursos humanos).

Resumiendo, la gran cantidad de trabajos que ligan formación con resultados en base a grandes muestras de empresas de sectores diversos, llegan a conclusiones igualmente diversas. Esta disparidad en las conclusiones de estos estudios, (acorde con la diversidad de enfoques, variables y metodologías utilizados), se ve reforzada por la utilización de muestras de empresas poco homogéneas. El hecho de que las empresas de las muestras pertenezcan a sectores distintos favorece que factores ajenos a la formación y que influyen en los resultados, generen sesgos en las conclusiones de algunos estudios. Así mismo, también se obtienen resultados muy distintos en función del grado en que los estudios encaran el problema de endogeneidad de la formación.

6.2.- Estudios econométricos de muestras de empresas de un mismo sector.

Entre los trabajos que analizan la influencia de conjuntos de prácticas de recursos humanos en los resultados, trabajos que siempre incluyen la formación continua como una variable clave, hay una tendencia creciente a utilizar muestras de empresas de un único sector (Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Wright *et al.*, 1999; De Saá y García, 2002). Esta tendencia a usar muestras de empresas pertenecientes a un mismo sector también se extiende a algunos trabajos que se centran exclusivamente en la política de formación y su influencia en los resultados empresariales (Lyau y Pucel, 1995; Hatch y Dyer, 2004; Jerez *et al.*, 2004; Danvila, 2004).

En estas investigaciones, las empresas de las muestras son mucho más homogéneas en términos de tecnologías, tipología de trabajadores y determinantes de resultados financieros. Esta mayor homogeneidad hace que las relaciones causales entre formación y resultados encontradas en estas investigaciones presenten una menor varianza residual (Wright, *et al.*, 1999, p. 558), al estar menos sesgadas o condicionadas por variables sectoriales que también influyen en los resultados.

Algunos de estos trabajos van más allá en la búsqueda de la homogeneidad de la muestra, analizando el impacto de la política de formación y otras políticas de recursos humanos en un trabajo clave o categoría de trabajo estándar y común a todas las empresas o establecimientos de un sector (por ejemplo, Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Wright *et al.*, 1999).

De todos los análisis sobre formación y resultados realizados con este enfoque, un trabajo pionero y muy referenciado es el de Lyau y Pucel (1995), realizado en base a una muestra de 237 empresas auxiliares del automóvil de Taiwán. Esta investigación encontraba una relación positiva y significativa entre formación (medida en costes de formación directos e indirectos) y productividad (valor añadido por empleado), incluso eliminando la influencia de otras 14 variables habitualmente ligadas a la productividad. Los resultados de esta investigación mostraban que una inversión adicional en formación por empleado relativamente pequeña (28\$), podía conllevar retornos relativamente grandes en productividad (430 \$ en valor añadido por empleado) (Lyau y Pucel, 1995, p.78)

Wright *et al.* (1999), estudian el impacto de distintas prácticas de recursos humanos, entre ellas la formación, en los resultados financieros y en la motivación y capacitación de los operarios de refinerías de petróleo de EE.UU. En este estudio, realizado desde un enfoque contingente, se opta por realizar dos encuestas por empresa: una al director e recursos humanos, a quien se pregunta por las políticas de personal y otra, al director de la refinería, de quien se recaba información sobre la existencia de sistemas de gestión participativos, obteniendo respuestas dobles en 38 de las 190 refinerías que conformaban la población de su estudio³¹. Las medidas utilizadas para evaluar el énfasis que cada refinería ponía en la formación de sus operarios: cómo de extensiva es la formación para operarios; cuanta prioridad se da a la formación de operarios; horas de formación formal que recibe un operario tipo al año y; dinero gastado en formar operarios.

Wright *et al.* (1999, p. 561-562) descubren, por un lado, que la formación está significativamente relacionada con las medidas de capacidades de los operarios, y marginalmente relacionada con su motivación; por otro, encuentran que la formación es la única práctica de recursos humanos que explica una parte significativa de la varianza en los resultados financieros de las refinerías, pero que la relación entre formación y resultados era negativa.

La explicación dada por Wright *et al.* (1999) a la relación negativa entre formación y resultados en las empresas de su muestra es doble. Por un lado observan que las refinerías están reemplazando mano de obra con tecnología y simplificando las tareas de los operarios, por lo que incurrir en costes de formación, al tiempo que minimizan la oportunidad de los empleados de impactar en los resultados, afecta negativamente a los resultados financieros. Por otro lado, consideran que la pequeña muestra de empresas de su estudio resulta en mayores intervalos de confianza, e incrementa la posibilidad de que la relación negativa y significativa entre formación y resultados se haya encontrado por casualidad (Wright *et al.*, 1999, p. 566)

³¹ De las 190 refinerías a las que envían los cuestionarios, responden 86, pero sólo en 38 de esas 86 obtienen respuestas tanto del director de Recursos Humanos como del director de la refinería. Esto es una constante en las investigaciones que optan por encuestar a dos directivos por empresa. Por un lado recaban información más valiosa y detallada en cada empresa, pero por otro lado obtienen tasas de respuestas válidas mucho más pequeñas, reduciendo la muestra hasta tamaños que hacen peligrar la validez de los estudios.

Hatch y Dyer (2004), encuestando y entrevistando a directores de 25 fábricas de semiconductores de diversos países, afirman que las empresas pueden intentar desarrollar recursos humanos superiores mediante inversiones en formación y ganar ventaja competitiva desarrollando capital humano específico a la empresa mediante formación (Hatch y Dyer, 2004, p.1159). Para que esta ventaja competitiva se pueda materializar, es necesario que después de impartir la formación, la empresa permita y facilite que los trabajadores la apliquen y desplieguen en mayor medida que los competidores en la resolución de problemas, favoreciendo la generación de nuevo conocimiento:

“El uso de capital humano para actividades de formación crea ventajas en costes significativas. En la medida en que los operarios se integran en las actividades de solución de problemas de la empresa, su conocimiento tácito se añade al esfuerzo y lleva a la tecnología a reducir la curva de aprendizaje en relación a las empresas que no despliegan el conocimiento de los operarios en la resolución de problemas.” (Hatch y Dyer, 2004, p. 1173)

Jerez *et al.* (2004) estudian la relación entre la estrategia de formación de 111 empresas españolas del sector químico y su capacidad de aprendizaje. Los resultados de esta investigación muestran que la formación continua, la formación basada en equipos y los programas de rotación de tareas, tienen una influencia positiva en la capacidad de aprendizaje de la empresa.

"Encontramos una relación positiva significativa entre formación continua y capacidad de aprendizaje. Así, la inversión constante en formación favorece la adquisición y generación de nuevo conocimiento y habilidades, así como el grado de apertura a nuevas ideas (Leonard-Barton, 1992; DiBella et al., 1996; Lei et al., 1996). Igualmente, esta formación provee un lenguaje común y una visión compartida, haciendo la comunicación entre empleados y la transferencia de conocimiento más fácil (Garvin, 1993). Además, fortalece la motivación individual y el compromiso con la organización y sus objetivos (Huselid, 1995; Ichiniowski et al., 1997)" (Jerez *et al.*, 2004, p. 249)

La tesis doctoral de Danvila (2004) se centra en el estudio de 40 empresas españolas del sector de la seguridad privada, analizando la influencia de la política de formación en los resultados, tanto desde una perspectiva “universalista”, como desde un “enfoque contingente”. Según su estudio, las empresas que realizan un mayor esfuerzo en formación obtienen rentas económicas superiores, siendo la relación entre formación

y rentas una relación positiva y fuerte. Encuentra también una relación positiva y directa entre el esfuerzo en formación realizado y la sostenibilidad de las rentas en el tiempo. Desde un “enfoque contingente”, Danvila descubre que el efecto que ejerce la formación sobre los resultados es diferente en función de la estrategia desarrollada por las distintas empresas de su muestra. Cualquier tipo de formación no repercute positivamente sobre las rentas, sino sólo aquella formación que el cliente valora y que hace que esté dispuesto a pagar más. Las empresas que llevan a cabo una estrategia de diferenciación basada en la calidad realizan un mayor esfuerzo en formación y buscan a los clientes que valoran este mayor esfuerzo en formación como un valor añadido, de manera que estén dispuestos a pagar más por un servicio. Por el contrario, las empresas que desarrollan una estrategia de liderazgo de costes, realizan un menor esfuerzo en formación y se dirigen a los clientes más sensibles a las variaciones en los precios.

Resumiendo, las investigaciones basadas en estudios econométricos de empresas pertenecientes a un solo sector encuentran mayoritariamente una relación positiva entre formación y resultados. Estas investigaciones superan alguno de los inconvenientes de los estudios realizados con grandes muestras de empresas de sectores diversos, al contar con muestras más homogéneas y permitir una mayor fiabilidad de las interconexiones entre formación y resultados encontradas. En todo caso, siguen presentando algunas de las limitaciones de aquellos estudios: ausencia de información fidedigna sobre los costes de formación y problema de endogeneidad. Adicionalmente, los estudios realizados sobre empresas de un solo sector cuentan generalmente con muestras pequeñas, lo cual genera distintos problemas metodológicos y reduce la fiabilidad de los resultados.

6.3.- Estudios econométricos de uno o pocos casos.

Los trabajos realizados desde este enfoque (Russel *et al.*, 1985; Bartel, 1995; Kidder y Rouiller, 1997; Krueger y Rouse, 1998; Murray y Raffaele, 1997; Martín, 2002), parten de información detallada de una o pocas empresas con el objeto de estimar los costes y retornos de programas de formación.

La desventaja de este enfoque es que los resultados de un estudio de caso pueden no ser generalizables a otras empresas. Entre sus ventajas, cabe citar que da la

posibilidad de controlar con mayor precisión otros factores, distintos a la formación, que pueden influir en los resultados. Asimismo, al basarse en información más detallada de los costes y otras características de los programas de formación, estos trabajos permiten medir de una forma más precisa la tasa de retorno de la inversión en formación.

En la mayor parte de estos trabajos, los investigadores obtienen información de los archivos de personal de la empresa analizada y, en algunos casos, se obtiene información adicional mediante entrevistas con directivos para entender el rol de la formación y de otras prácticas de recursos humanos de la empresa.

Uno de los primeros trabajos en encontrar evidencia empírica de una fuerte correlación entre formación y resultados, está realizado desde este enfoque. Se trata de la investigación efectuada por Russel *et al.* (1985) entre 62 establecimientos de una misma cadena de comercio minorista internacional. Los investigadores tenían acceso a los resultados de cada establecimiento, así como a las encuestas de personal realizadas de forma regular en estos. La investigación incluía dos medidas de la importancia dada a la formación en cada establecimiento: una medida objetiva (porcentaje de empleados formados en formación básica de ventas) y una medida subjetiva (la percepción de los vendedores respecto al énfasis que se daba a la formación en su establecimiento). Por lo que respecta a las medidas de los resultados, también se incluía una medida objetiva (volumen de ventas por empleado) y una medida subjetiva (imagen percibida del establecimiento por empleados y directivos). En este análisis, se encontró que aquellos establecimientos que daban formación a un mayor porcentaje de empleados, lograban más ventas por empleado y una mejor imagen del establecimiento.

Bartel (1995), usando datos de los archivos de personal de una gran empresa manufacturera para el periodo 1986-1990, estima el retorno de la inversión de la formación impartida a los empleados en habilidades directivas, habilidades de comunicación y formación técnica. Bartel observa que los trabajadores que recibían formación mejoraban en las evaluaciones del rendimiento que realizaba la empresa y, eliminando otros factores que influyen en la remuneración, encuentra que cada día de formación conllevaba incrementos de salarios de 1,8%. Suponiendo que los incrementos de productividad derivados de la formación son de la misma magnitud que los

incrementos salariales, y teniendo acceso a los costes directos e indirectos de un día de formación, Bartel calcula unas tasas internas de rendimiento de la formación de entre un 26,1% y un 49,7%, en función de distintos ratios de depreciación de la formación impartida.

Murray y Raffaele (1997), utilizando un periodo de 12 años, evalúan los efectos a largo plazo de un programa de formación en calidad en una fábrica. Encontraron que la formación afectaba positivamente a la calidad de los productos y a la productividad y que estos efectos positivos eran duraderos en el tiempo.

Krueger y Rouse (1998), recaban datos de dos empresas, una industrial y otra de servicios, que estaban implantando un programa de formación básica en lectura, escritura y matemáticas para sus trabajadores menos cualificados. Los investigadores tenían acceso a información de los salarios previos a la formación y posteriores, así como a información detallada de las características del personal, su rotación, absentismo y reconocimientos por un elevado rendimiento. Encuentran un retorno de la inversión en formación de entorno al 0,5% en la empresa industrial, mientras que no encuentran efectos de la formación en la empresa de servicios. Tampoco encuentran efectos significativos de la formación en las tasas de rotación, absentismo, o reconocimientos por el rendimiento.

La profesora Martín (2002), analiza los resultados de distintos programas de formación dirigidos al personal de 721 oficinas del Banco Central Hispano en 1998. Partiendo de una información completa sobre distintos programas de formación (marketing, tecnología, liderazgo y calidad), Martín obtiene ratios de eficiencia y calidad de las 721 oficinas en tres periodos de tiempo a finales de 1998. Sus resultados indican la existencia de correlación entre la asistencia a cursos de marketing, tecnología y liderazgo y la obtención de una mayor eficiencia en las oficinas. Por otro lado, sus datos indican la no existencia de relación entre la asistencia del personal a cursos de calidad y una mayor calidad. El problema de este trabajo de Martín es que los programas de formación y los ratios de eficiencia se observan en un intervalo temporal muy inmediato, no afrontando el problema de endogeneidad.

Resumiendo, los distintos análisis econométricos de una o pocas empresas coinciden en señalar un impacto positivo de la formación en los resultados. Además,

estas investigaciones tienen como fortaleza la disponibilidad de amplia información sobre los procesos de formación y su coste. En todo caso, tal y como destaca Bartel (2000), no es del todo claro que estas investigaciones estén totalmente libres del sesgo resultante de la endogeneidad de la decisión de invertir en formación.

6.4.- Formación de directivos y resultados.

Dado que los directivos son considerados por buena parte de la literatura como aquellos recursos humanos más valiosos, raros y con mayor potencial de generar ventajas competitivas, algunos trabajos que analizan la relación entre formación y rentas se centran en la formación y desarrollo directivo (Hussey, 1985; Burke y Day, 1986; McEvoy, 1997; Aragón *et al.*, 2001; Storey, 2004; Mabey y Ramírez, 2005).

Desde un “enfoque contingente”, Hussey (1985) valora que la formación directiva puede afectar positivamente a la implantación de estrategias. Para ello sería necesario planificar y evaluar la formación, y ligar los planes de formación directiva con la estrategia de la empresa, algo que pocas empresas hacen según su estudio.

McEvoy (1997), analiza los resultados de un programa de formación directiva en exteriores. “*outdoor Management education*”, en una organización. Mediante encuestas y entrevistas con los participantes después de la formación y tres años más tarde, McEvoy encontró que el programa influía positivamente en el conocimiento de los participantes, en su compromiso con la organización, en la autoestima basada en la pertenencia a la organización, y en las intenciones de implantar lo aprendido.

Aragón, *et al.* (2001, p. 18), basándose en una encuesta a 457 PYMEs europeas, concluyen que aquellas empresas con un mayor porcentaje de directivos formados, aquellas que más gasto realizan en formación directiva y aquellas que involucran a otros directivos en el desarrollo de sus compañeros, obtienen mejores resultados, fundamentalmente en las dimensiones de calidad y productividad.

Centrándose también en la relación entre la formación directiva y los resultados en PYMEs, Storey (2004) no llega a unas conclusiones tan positivas como las de Aragón *et al.* (2001). Analizando la bibliografía y estadísticas varias del Reino Unido y

otros cinco países de la OCDE, Storey llega a la conclusión de que no hay evidencias de una ligazón clara entre formación formal de directivos y resultados en las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas, porque muchos directivos aprovechan esa formación para dejar la PYME y saltar a la gran empresa.

Mabey y Ramírez (2005), en base a encuestas efectuadas a directores de recursos humanos y directores de línea de 179 empresas europeas, encuentran una fuerte relación positiva entre la productividad y el grado en que los directivos de línea consideran que su empresa está asumiendo una aproximación seria y estratégica al desarrollo directivo. Los resultados de su encuesta les llevan a proponer que la inversión en programas de desarrollo directivo convenientemente configurados representa una inversión que vale la pena para las empresas europeas en general, sugiriendo que la aproximación a la formación directiva sea consistente, a largo plazo y estratégica.

6.5.- La formación genérica y la formación específica como fuentes de ventaja competitiva.

A pesar de la insistencia de la Teoría de Capital Humano y de la Visión Basada en los Recursos en la necesidad de escasez, rareza o idiosincrasia de un recurso para que éste pueda conducir a ventajas competitivas sostenibles, son numerosos los trabajos que inciden en que la formación general, (aquella que desarrolla conocimientos y destrezas aplicables en empresas distintas a la que financia la formación), puede conducir a ventajas competitivas (MacDuffie, 1995; Youndt *et al.*, 1996; Barney y Wright, 1998; Barrett y O'Connell (1999, 2001); Ghoshal *et al.* (1999, 2001); Jerez *et al.*, 2004; Camelo *et al.*, 2004).

Para Barney y Wright (1998), aunque la formación en habilidades generales no conduzca normalmente a ventajas competitivas, ésta sigue siendo importante porque dichas habilidades son necesarias para mantener la paridad competitiva. En algunos casos, y si la empresa desarrolla el más alto nivel de habilidades generales, puede lograr incluso ventajas competitivas, puesto que “*las habilidades generales añaden valor, y a su más alto nivel son raras*” (Barney y Wright, 1998, p. 38). Además, estos autores destacan que muchas organizaciones han definido un nuevo “contrato psicológico”

entre la empresa y sus empleados, por el que los empleadores no garantizan el empleo, pero garantizarán la empleabilidad de sus empleados. Esto requiere: *“proveer a los empleados con formación que sea válida para otras empresas (habilidades generales), y las empresas que fallen en invertir en habilidades generales verán imposible atraer y retener empleados competentes.”* (Barney y Wright, 1998, p. 38)

Al igual que Barney y Wright, Ghoshal *et al.* (2001) también consideran que las habilidades genéricas son escasas en su más alto nivel. Estos autores denominan a estas habilidades como genéricas avanzadas, y consideran que las empresas deben desarrollar dichas habilidades:

“El potencial de creación de rentas de la empresa y la empleabilidad de los empleados aumentan con habilidades que son genéricas pero avanzadas, es decir, superiores a aquellas ampliamente disponibles en el mercado. (...) Las destrezas genéricas, no son indiferenciadas. Como hay mejores y peores economistas, hay mejores y peores biólogos moleculares, o directores de proyectos más o menos competentes En el modelo de ventaja competitiva que presentamos, las empresas desean incrementar la calidad y nivel de los conocimientos y destrezas de sus empleados de tal modo que, aunque generales, sus destrezas también sean avanzadas.” (Ghoshal *et al.*, 2001, p.91)

Para estos autores, una empresa que se enfrenta a un entorno dinámico y recurre a una formación muy específica se enfrenta a un elevado riesgo de obsolescencia de esa formación. En cambio, si invierte en la formación de destrezas generales avanzadas de los empleados, reduce el riesgo y el coste de sustitución, potenciando la flexibilidad de la empresa para reasignar a las personas a nuevas oportunidades según emergen. (Ghoshal *et al.*, 2001, p.92). En todo caso, el hecho de que las habilidades generales sean móviles y aplicables en empresas distintas a la que las desarrollan, lleva a estos autores a considerar la formación en habilidades generales avanzadas como *“una condición necesaria pero insuficiente para construir una teoría de ventaja competitiva sostenible”* (Ghoshal *et al.*, 2001, p.93).

Un nivel elevado en destrezas generales puede generar, asimismo, una mayor capacidad de absorción de conocimiento en la empresa, favoreciendo la asimilación y uso de nuevo conocimiento (Ghoshal *et al.*, 2001, p.92 y 93). Parecido planteamiento es el de Jerez *et al.*, 2004, para quienes la formación genérica es clave en las organizaciones que aprenden:

“La formación genérica es la base del aprendizaje organizativo, puesto que favorece el compartir las ideas y mejores prácticas, ayudando a la transferencia del conocimiento, y evitando el estancamiento de conocimiento almacenado en las rutinas organizativas y la cultura, y en la mente de los individuos” (Jerez et al., 2004, p. 239)

De este modo, las empresas que quieren fomentar el aprendizaje organizativo no sólo deben perseguir el desarrollo de habilidades específicas, sino que tienen que recurrir también a la formación en múltiples actividades. Basándose en la literatura de aprendizaje organizativo, Jerez *et al.* (2004, p.240) afirman que este tipo de formación general asegura que los empleados puedan desarrollar otras habilidades de mayor rango en el futuro, fomenta la flexibilidad del equipo de trabajo, amplía las perspectivas de los empleados, y les capacita para adquirir información más completa y variada de su propia experiencia y de la de otros, contribuyendo de ese modo a la movilidad interna de conocimiento.

Desde un enfoque contingente, MacDuffie (1995) defiende la necesidad de “prácticas multicapacitadoras”, incluyendo formación extensiva dentro y fuera del trabajo, en aquellas empresas que optan por estrategias de producción flexible. Siguiendo el argumento de MacDuffie, dado que en los sistemas de producción flexibles, no hay almacenes, ni talleres para reparar defectos de productos terminados, ni otros mecanismos de amortiguación que existían en la producción en masa, los trabajadores han de identificar y hacer frente a los problemas cuando se hacen visibles. Mientras que en la producción en masa se podían tolerar ciertos porcentajes de defectos, en la producción flexible, un defecto de calidad puede parar la empresa si no se encuentra rápidamente la razón del problema y se soluciona. Los trabajadores tienen que tener una comprensión conceptual del proceso de producción en su globalidad y la capacidad analítica para identificar la raíz causal de los problemas, asumiendo labores de control de la calidad, mantenimiento de equipos, especificación de trabajos y procesos estadísticos de control. Todo esto exige un enriquecimiento de los recursos humanos de la empresa, enriquecimiento en el que la formación continua en múltiples capacidades tiene un papel importante, junto con la rotación por distintos empleos y la participación en equipos de resolución de problemas.

Siguiendo una argumentación similar a la de MacDuffie, Youndt *et al.* (1996) recomiendan la implantación de programas de formación amplia, generalista y en

habilidades para la resolución de problemas, no sólo para las empresas que adoptan estrategias de producción flexible, sino también en aquéllas que adoptan estrategias de calidad. En estas últimas también se expanden las responsabilidades de los trabajadores, incluyendo actividades como la planificación, la resolución de problemas o el aseguramiento de la calidad, razón por la cual es conveniente esa formación continua en conocimientos, habilidades y destrezas generales.

Barrett y O'Connel (1999, 2001), en base a las respuestas de 215 empresas irlandesas encuentran que la formación general tiene un efecto estadísticamente positivo en el crecimiento de la productividad, pero que ese efecto no es observable para la formación específica. Según estos autores, los mejores resultados de la formación general se deben a una mayor disposición de los empleados para realizar esfuerzos de formación general que específica:

“Dado que la formación general también aumenta la productividad y salarios fuera de la empresa, provee un beneficio adicional que puede ser visto como una póliza de seguros. Si el empleado fuera despedido o quisiera abandonar a su actual empleador, la formación genérica adquirida podría usarse en cualquier otro sitio, por tanto, es más probable que los empleados dediquen mayores esfuerzos a la formación general.”
(Barrett y O'Connel, 1999, p 7)

Los trabajadores reaccionan diferentemente a la provisión de un tipo de formación u otro, no sólo con un mayor o menor esfuerzo en el proceso formativo, sino también a la hora de aplicar dicha formación en el trabajo. Los empleados son decisores racionales que deben elegir la cantidad de energía que quieren dedicar para convertir la formación que reciben en adiciones a su capital humano. Este esfuerzo será mayor en caso de que se les provea de formación general:

"El resultado (de la formación) se deriva no simplemente de la inversión del empleador en la formación, sino del esfuerzo conjunto de empleador y empleado. El empleador puede proveer las clases o demostraciones, pero el grado en que esas actividades se convierten en capital humano depende del grado de esfuerzo que el empleado realice en el aprendizaje y en la aplicación de las nuevas habilidades. Diferentes tipos de formación pueden crear diferentes incentivos para que los empleados realicen esfuerzos en la formación. Por su transferibilidad, la formación general provee de los beneficios adicionales de la mayor empleabilidad.... Incluso un empleado neutral al riesgo ganará un beneficio esperado mayor de la formación general. Por ello, es probable que los

empleados dediquen un esfuerzo mayor a la formación general que a la específica; y una inversión en formación general producirá más capital humano que una inversión equivalente en formación específica." (Barrett y O'Connel, 2001, p.659)

Sintetizando, cabría decir que las empresas que quieren conseguir ventajas competitivas a través de la formación de sus personas, han de apostar por una combinación de formación específica y formación general. De la primera se beneficiará principalmente la empresa, puesto que no lleva a un aumento de la productividad en otras empresas. El empleado no recibirá mayores ofertas salariales alternativas por los conocimientos y destrezas específicos adquiridos en la formación, permitiendo que la empresa se apropie de los retornos de la inversión en formación. En el caso de la formación general, la apropiación por parte de la empresa de su inversión en formación es más compleja. A pesar de ello, invertir en dicha formación puede ser una condición necesaria para la supervivencia y el éxito en entornos dinámicos, en empresas con estrategias de calidad y producción flexible y en empresas que apuesten por aprender más rápido que los competidores como forma de competir.

7.- Sostenibilidad de las ventajas competitivas basadas en las personas y la formación.

Las personas y la formación, aun siendo escasas y valiosas, tienen que cumplir las condiciones de duración, transferencia imperfecta, inimitabilidad y apropiabilidad para que puedan conducir a ventajas competitivas sostenidas en el tiempo.

Siguiendo a Úbeda (2005), los recursos humanos y la formación cumplen con la condición de durabilidad. El nivel de formación de los empleados es un activo intangible basado en información, un bien público. Por esta razón, pueden ser simultáneamente usados en distintas actividades sin perder su valor. De hecho, ese valor puede llegar a incrementarse gracias al efecto experiencia: *“La formación de los individuos, a diferencia de los activos físicos, habitualmente no pierde valor; por el contrario, la práctica constante ayuda a mantener e incluso incrementar el valor”* (Úbeda, 2005, p. 1694).

La transferibilidad de las personas y de la formación impartida por la empresa, dependerá de que esta formación sea específica o genérica y de que el conocimiento y habilidades valiosos residan en personas individuales o en el colectivo de trabajadores en su conjunto. Si la formación es altamente específica, el conocimiento que adquiere el empleado tiene menos valor fuera de la empresa, reduciéndose la rotación y posibilitando que la empresa obtenga quasi-rentas mayores que cuando la contribución individual es clara, identificable, y la formación genérica.

Tal y como afirman De Saá y García (2000, 2002), el recurso humano es más difícil de imitar que otros recursos, al menos, a corto plazo, debido a la dificultad para copiar los conocimientos, habilidades, experiencias y comportamiento de las personas. Según estos mismos autores, la copia de capacidades del Sistema de Recursos Humanos de una empresa también es más difícil que la imitación de otros tipos de capacidades.

“La imitación de una ventaja competitiva basada en los recursos humanos implica, por un lado, la capacidad de los competidores para identificar exactamente cuáles son los componentes relevantes del sistema de recursos humanos que subyacen bajo dicha ventaja y, por otro, la capacidad de los competidores para reproducir exactamente dichos componentes y las circunstancias bajo las que estos funcionan.” (Carmona, et al., 2000, p.119)

Estas capacidades, como otras del sistema de Recursos Humanos, tienen en el factor tiempo una barrera a la imitación especialmente importante:

“El sistema de Recursos Humanos depende del tiempo, es decir, consiste en políticas que son desarrolladas durante años y que no pueden ser simplemente adquiridas en el mercado por los competidores. Un competidor puede saber que un sistema es valioso, pero también sabe que su imitación inmediata es imposible debido al tiempo que se necesita para implementar completamente la estrategia (asumiendo que el sistema pueda ser entendido)” (De Saá y García, 2000, p.109)

En parecidos términos se manifiesta Úbeda (2005, p.1695), para quien una fuerza de trabajo formada en múltiples capacidades, socializada, integrada, comprometida con la cultura empresarial y motivada, no puede adquirirse en el mercado de trabajo, sino que es el resultado de procesos lentos e incrementales que pueden otorgar eventualmente a la organización una ventaja competitiva difícil de imitar.

Algunas investigaciones sobre recursos humanos desde la Visión Basada en los Recursos se muestran optimistas respecto a la posibilidad de que la empresa pueda apropiarse de las rentas generadas por su capital humano escaso y valioso (Wright *et al.*, 1994; Dolan *et al.*, 1999; De Saá y García, 2000 y 2002). Las empresas podrían apropiarse del alto valor de sus trabajadores por los altos costes de transacción que conlleva el reclutamiento de personal, por la dificultad que tendrían estas personas para adaptarse a entornos y tecnologías distintos a los de sus empresas, y por la dificultad de crear el mismo valor en distintos contextos. Estos aspectos reducirían la movilidad de los trabajadores, y permitirían que las empresas se apropien de las rentas que generan.

Frente a estas investigaciones, afectadas quizás por el sesgo optimista que según Vicente (2000) tienen muchos de los trabajos basados en la Visión Basada en los Recursos, otros estudios subrayan la dificultad que las empresas encuentran para poder apropiarse del valor añadido del capital humano (Grant, 1991; Coff, 1997; Carmona *et al.* 2000; Castro *et al.* 2000). Grant (1991, p. 128) señala que esta dificultad se debe a dos factores: la ausencia de una distinción clara entre la tecnología de la empresa y el capital humano de los individuos, por un lado; y el control limitado que los contratos de empleo ofrecen sobre los servicios prestados por empleados, por otro³².

Las empresas no poseen a las personas o las capacidades de recursos humanos de la misma manera que poseen sus activos físicos. Si la empresa cuenta con empleados clave altamente valiosos, es factible que tenga dificultades para apropiarse de ese valor, puesto que esos empleados pueden marcharse a otra empresa de la competencia y llevar consigo sus conocimientos y habilidades valiosas. Parafraseando a Coff (1997, p. 375): *“los recursos humanos salen cada día por la puerta de la empresa, dejando cierto margen de duda acerca de si volverán.”*

Puede suceder también que los empleados permanezcan en la empresa, pero que siendo conscientes de su alta contribución al valor añadido por la empresa, negocien

³² Coff, R. W. (1997) ilustra esta dificultad para que la empresa pueda apropiarse del valor de sus trabajadores valiosos comparando este recurso con un pozo petrolífero. Según Coff, ambos recursos pueden ser estratégicos. La diferencia estaría en que, una vez adquirido un pozo petrolífero:

- 1) No puede irse a una empresa competidora.
- 2) No puede exigir salarios mayores o más equitativos.
- 3) No puede desobedecer la autoridad de la empresa o estar desmotivado
- 4) No tiene por qué estar satisfecho con los supervisores, compañeros o con las posibilidades de promoción.

con la misma para apropiarse de la mayor parte de esa contribución, o reduzcan a propósito su aportación a la empresa.

Dolado *et al.* (2000) destacan que los empresarios españoles son reacios a invertir en la formación continua de sus empleados por los elevados niveles de rotación de personal y el miedo a que la formación impartida revierta en los competidores y no en la propia empresa. Cappelli (2001) generaliza este problema al conjunto de las economías occidentales, y destaca que el intento más serio de hacer rentable la formación que proporciona el empresario es el llevado a cabo por empresas como Texas Instruments o Nissan, redactando contratos que vinculan a los empleados con la empresa durante un tiempo después de recibir la formación (“cláusulas de formación”). Si los empleados quieren irse antes de que termine dicho período de tiempo, deben devolver al empresario una cantidad acordada que refleje el valor de la formación³³. En todo caso, el recurso a “cláusulas de formación” (Forrier y Sels, 2003) como medida de retención de personal al que se le ofertó formación, está sujeto a importantes limitaciones, llegando a ser de imposible aplicación práctica en algunos ordenamientos jurídicos³⁴, al considerarse que restringe la libre movilidad de los trabajadores.

En todo caso, aunque una empresa provea formación genérica y, por lo tanto, fácilmente aplicable en terceras empresas, puede ser que la empresa formadora pueda apropiarse del valor de la formación sin necesidad de recurrir a cláusulas de formación. Así lo consideran Barron *et al.* (1999), quienes utilizando una muestra de 2.079 establecimientos encuentran que la mayoría de la formación impartida es de tipo genérico, a pesar de lo cual las empresas formadoras logran apropiarse del valor de la formación. Esta apropiabilidad se vería favorecida por la existencia de asimetrías de información.

³³ Algunas empresas españolas también redactan contratos similares. De hecho, el Departamento Economía Financiera II al que pertenece el doctorando, ha participado en procesos de formación para empleados de entidades bancarias, sufragados por estas últimas, pero con cláusulas que implicaban el pago de una parte importante del coste de la formación por parte de los empleados que abandonaran la entidad financiera en los años inmediatamente posteriores a recibir la formación.

³⁴ Para el caso de Flandes (Bélgica), Forrier y Sels (2003, p. 165) destacan que los interlocutores sociales no han llegado a un consenso relativo a la validez de las cláusulas de formación y que la mayoría de los tribunales de trabajo se resisten a aceptar su validez. De hecho, en su sentencia del 10 de marzo de 1997, la Corte Suprema de Bélgica enfatizó que un juez debía considerar la cláusula de formación como inválida si restringía la libertad del empleado para dejar la empresa voluntariamente.

"Las asimetrías de información convierten parte de la formación general en formación específica de facto.... los reclutadores potenciales no poseen mucha información relativa a la extensión y tipo de formación continua de los trabajadores. La asimetría de información entre la empresa formadora y la reclutante reduce por tanto los beneficios netos que el trabajador con formación genérica puede obtener si se mueve a otra empresa. Argumentamos que esto implica que una empresa puede encontrar factible financiar una parte, o todo, de la formación general de un trabajador." (Barron et al., 1999, p. 251)

A lo largo de este capítulo, hemos realizado una revisión de la principal literatura que conforma la Visión Basada en los Recursos, detallando las condiciones básicas que esta visión exige a los recursos y capacidades para que puedan constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible. Partiendo de este marco teórico, hemos analizado la literatura que destaca a las personas y a las prácticas de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, haciendo especial hincapié en aquéllos trabajos que analizan el impacto de la política de formación en los resultados empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

ACEDO, M.A.; AYALA, J.C.; RODRÍGUEZ, J.E. (2005): “Efecto empresa versus efecto sector. Análisis empírico”, en ARAUJO, A.; FORCADA, J. (Eds): *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. Best papers proceedings*. XIX Congreso Anual XV Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Vitoria-Gasteiz 8, 9 y 10 de junio de 2005, pp. 113-122.

ACQUAAH, M. (2003): “Corporate management, industry competition and the sustainability of firm abnormal profitability”, *Journal of Management and Governance*, Vol. 7, nº1, pp. 57-85.

AGIRRE, A.; CASTILLO, A. M.; TOUS, D. (1999): *Administración de organizaciones*. Ed. Pirámide.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.

AMEL, D.; FROEB, L. (1991): “Do firms differ much?”, *The Journal of Industrial Economics*, March, Vol. 39, nº 3, pp. 323-331.

ARAGÓN, A.; BARBA, I.; SANZ, R. (2001): “Efectividad y rentabilidad de la formación de directivos”, *XI Congreso Nacional de ACEDE. La nueva economía: retos y oportunidades para la gestión empresarial*. Zaragoza. Septiembre 2001.

ARAGÓN, A.; BARBA, I.; SANZ, R. (2003): “Effects of training on business results”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14; nº 6; pp. 956-980.

ARROW, K. (1962): “Economic welfare and the allocation of resources for Invention”, en NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH: *The rate and direction of incentive activity*, Princeton University Press. Princeton, pp. 609-626.

ARROW, K. (1974): *The limits of Organization*. W.W. Norton & Co., New York.

ARTHUR, J. B. (1992): “The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, nº 3, pp. 488-506.

ARTHUR, J. B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, nº 3, pp. 670-687.

BANKER, R. D.; FIELD, J. M.; SCHROEDER, R. G. (1996): "Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 4, pp. 867-890.

BARNEY, J. B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, nº 10, pp. 1231-1241.

BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

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, pp. 41-56.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner. The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, nº 1, pp. 31-46.

BARRETT, A.; O'CONNELL, P. J. (1999): "Does training generally work? The returns to in-company training", *IZA Discussion Paper nº 51*.

BARRETT, A.; O'CONNELL, P. J. (2001): "Does training generally work?"; *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, nº 3, pp. 647-662.

BARRON, J. M.; BERGER, M.C.; BLACK, D.A. (1999): "Do workers pay for on-the-job training?"; *The Journal of Human Resources*, Vol. 34, No. 2, spring, pp. 235-252.

BARTEL, A. P. (1994): "Productivity gains from the implementation of employee training programs", *Industrial Relations*, Vol. 33, nº 4, pp. 411-425.

BARTEL, A. P. (2000): "Measuring the employer's return on investments in training: evidence from the literature", *Industrial Relations*, Vol. 39, nº 3, pp. 502-525.

BAYO, A.; MERINO, J. (2000): *Human resource management and operational performance in Spanish manufacturing industry*. DT 43/00 Universidad Pública de

Navarra / Nafarroako Unibertsitate Publikoa. Pamplona.

BAYO, A.; MERINO, J. (2001): "Size and HRM in the Spanish manufacturing industry", *Employee Relations*, Vol. 23, nº 2, pp. 188-206.

BAYO, A.; MERINO, J. (2002): "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 12, pp. 227-246.

BECKER, B.; GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 4, pp. 779-801.

BISHOP, J. H. (1994): "The Impact of previous training on productivity and wages", en Lynch (ed), *Training and the private sector: international comparisons*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 161-199.

BLACK, S. E.; LYNCH, L. M. (1996): "Human capital investments and productivity", *American Economic Review*, Vol. 86, nº 2, pp. 263-267.

BLACK, S. E.; LYNCH, L. M. (1997): "How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity", *NBER Working Paper* nº 6120.

BLACK, S. E.; LYNCH, L. M. (2000): "What's driving the new economy: the benefits of workplace innovation", *NBER Working Paper* nº 7479.

BURKE, M. J.; DAY, R.R. (1986): "A cumulative study of the effectiveness of managerial training", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, nº 2, pp. 232-245.

CALOGHIROU, Y.; PROTOGEROU, A.; SPANOS, Y.; PAPAGIANNAKIS, L. (2004): "Industry versus firm-specific effects on performance: contrasting SMEs and large-sized firms", *European Management Journal*, Vol. 22, nº 2, April, pp. 231-243.

CAMELO, C.; MARTÍN, F.; ROMERO, P. M.; VALLE, R. (2004): "Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, nº 6, pp. 935-958.

CAPPELLI, P. (1995): "Rethinking employment", *British Journal of Industrial*

Relations, Vol. 33, pp. 563-602.

CAPPELLI, P. (2001): *El nuevo pacto en el trabajo. Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy*. Ed. Granica. Barcelona,

CAPPELLI, P.; NEUMARK, D. (1999): "Do "High Performance" work practices improve establishment level outcomes?", *NBER, Working Paper* nº 7374.

CARMONA, E.; CÉSPEDES, J. J.; JERÉZ, P. (2000): "El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas. Una evidencia empírica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº 2, pp. 115-128.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. (1991): "Managerial Resources and rents", *Journal of Management*, Vol.17, nº 1, pp. 155-171.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. (2001): "The managerial rents model: Theory and empirical analysis." *Journal of Management*, Vol. 27, nº 6, pp. 661-678.

CASTRO, C.; ÁLVAREZ, M. D.; BASTIDA, M (2000): "Dirección y Apropiación del Capital Humano", ponencia del *Congreso Inteligencia Empresarial: La Gestión del Conocimiento en la Empresa*. AEDEM (Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa) Jaén, junio de 2000.

CHANG, S.; SINGH, H. (2000): "Corporate and industry effects on business unit competitive position", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 739-752.

CLAVER, E.; MOLINA, J.F.; QUER, D. (1999): "Efecto empresa y efecto sector: un análisis empírico", IX Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias, Burgos.

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; MOLINA, J.F. (2002): "Recursos de la empresa y pertenencia a un sector industrial: Un estudio empírico de su influencia sobre la rentabilidad empresarial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, nº1, pp. 39-52.

COASE, R. H. (1937): "The Nature of the Firm." *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.

COFF, R. W. (1997): "Human assets and management dilemmas: coping with hazards

on the road to Resource-Based Theory”, *Academy of Management Review*, vol 22, nº 2, pp. 374-402.

COLLIS, D. J. (1994): “Research note: how valuable are organizational capabilities?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143-152.

CONNER, K. R. (1991): “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?”, *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, “pp. 121-154.

CUBBIN, J.; GEROSKI, P. (1987): “The convergence of profits in the long run: Inter-firm and Inter-industry comparisons”, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, nº 4, June, pp. 427-442.

CUERVO, A. (1993): “El papel de la empresa en la competitividad”, *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 363-378.

DANVILA, I. (2004): *La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

D´ARCIMOLES, C. H. (1997): “Human resource policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal data”, *Organization Studies*, Vol. 18, nº 1, pp. 857-874.

DEARDEN, L.; REED, H.; VAN REENEN, J. (2000): “Who gains when workers train? Training and corporate productivity in a panel of British industries”, *The Institute for Fiscal Studies. WP 00/04*.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. (1996): “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 4, pp. 949-969.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. (1996): “Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 4, pp. 802-835.

DE SAÁ, P. y GARCÍA, J. M. (2000): “El valor de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº 2, pp. 95-114.

DE SAÁ, P. y GARCÍA, J. M. (2002): “A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol 13, nº 1, febrero, pp. 123-140.

DIBELLA, A.; NEVIS, E.; GOULD, J. (1996): “Understanding organizational learning capability”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, nº 3, pp. 361-379.

DIERICKX, I; COOL, K. (1989): “Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, Vol. 35, nº 12, pp. 1504-1511.

DOERINGER, P. B.; PIORE, M. J. (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington Books. Massachussets. D. C. (Versión en español: DOERINGER, P. B.; PIORE, M. J. (1985): *Los mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.)

DOLADO, J. J., FELGUEROSO, F. y JIMENO, J. F. (2000): “La inserción laboral de los titulados universitarios en España”, *Papeles de Economía Española*, nº 86, pp. 78-99.

DOLAN, S.; SHULLER, R. S.; VALLE, R. (1999): *La gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. (2000): “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, nº 3, pp. 345-367.

EATON, B.; LIPSEY, R. (1980) “Exit Barriers Are Entry Barriers: The Durability of Capital as a Barrier to Entry”, *Bell Journal of Economics*, (otoño), pp. 721-729.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (1996): “Efecto industria y conducta empresarial”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 2, pp. 149-158.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (1997): “La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, nº 3, pp. 11-32.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (1997b): “La importancia del sector como determinante del beneficio”, *XI Congreso Nacional, VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, Lleida, pp. 327-336.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (1999): “Las fuentes de creación de valor en la empresa”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIV, nº 166, pp. 95-120.

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, nº 3, pp. 73-92.

FEY, C.F.; BJÖRMAN, I.; PAVLOVSKAYA, A. (2000): “The effect of human resource management practices on firm performance in Russia”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, nº 1, pp. 1-18.

FORRIER, A.; SELS, L. (2003): “Flexibility, turnover and training”, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, nº 2, pp. 148-168.

FOSS, N. J. (1997): “The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems”, *Danish Research Unit for Industrial Dynamics Working Paper nº 97-1*.

GALÁN, J. L.; VECINO, J. (1997): “Las fuentes de rentabilidad de las empresas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, nº 1, pp. 21-36.

GARCÍA, C.; HUERTA, E.; LARRAZA, M. (2006): “Human and organizational capital: typologies among Spanish firms”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, nº 2, pp. 316-330.

GARVIN, D. A. (1993): “Building a learning organization”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91.

GERNSTEIN, M.; REISMAN, H. (1983): “Strategic selection: matching executives to business conditions”, *Sloan management Review*, Vol. 24, nº 2, pp. 33-49.

GHOSHAL, S.; BARLETT, C. A.; MORAN, P (1999): “Un nuevo manifiesto a favor del management”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 93, pp. 12-26.

GHOSHAL, S.; MORAN, P.; BARLETT, C. A. (2001): “Employment security, employability and Sustainable Competitive Advantage”, en GUAL, J.; RICART, J. E. (Eds) *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham, UK, pp. 79-110.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (1997): *Gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.

GÓNZÁLEZ, E. (2000): “Efecto Industria, efecto grupo y efecto empresa”, *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.

GRANT, R. M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, primavera, pp. 114-135.

GRANT, R. M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Ed. Civitas, Madrid.

GUEST, D. (1997): “Human resource management and performance: a review and research agenda”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, nº 3, pp. 263-276.

GUEST, D. (2005): “Human Resource Management and corporate performance: Recent empirical evidence”, *DTI Economics Paper, nº 13. Corporate Governance, Human Resource Management and Firm Performance*, Londres, pp. 101-118.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. (1984): “Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, nº 1, pp. 25-41.

GUTHRIE, J. P. GRIMM, C. M.; SMITH, K. G. (1991): “Environmental Change and Management Staffing: An Empirical Study”, *Journal of Management*, Vol. 17, nº 4, pp. 735-748.

GUTHRIE, J.P. (2001): “High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, nº 1, pp. 180-190.

GUTHRIE, J. P.; SPELL, C. S.; NYAMORI, R .O. (2002): “Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, nº 1, pp. 183-197.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el futuro*. Ed. Ariel, Barcelona.

HAREL, G. H.; TZAFRIR, S. S. (1999): “The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm”, *Human Resource Management*, Vol. 38, nº 3, pp. 185-200.

HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. (2001): “Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 51, nº2, pp.157-166.

HATCH, N. W.; DYER, J. H. (2004): “Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, nº 12, pp. 1155-1178.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. (2003): “Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, nº 1, pp.1-16.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. (1988): “Changing patterns of Human Resource Management”, *Personnel Review*, Vol. 20, nº 11, pp. 37-41.

HITT, M.; BIERMAN, L; SHIMIZU, K. (2001): “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, nº 1, pp. 13-28.

HOLZER, H.; RICHARD, B.; CHEATHAM, M.; KNOTT, J. (1993): “Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 46, nº 4, pp. 625-636.

HOQUE, K. (1999): "Human Resource Management and performance in the UK Hotel industry", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, n° 3, pp. 419-443.

HUSELID, M. A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n° 3, pp. 635-672.

HUSELID, M. A.; BECKER, B. E. (1996): "Methodological Issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource - firm performance link", *Industrial Relations*, Vol. 35, pp. 400-422.

HUSSEY, D.E. (1985): "Implementing corporate strategy: using management education and training", *Long Range Planning*, Vol. 18, n° 5, pp. 28-37.

ICHNIOWSKI, C. (1990): "Human resource management systems and the performance of U.S. Manufacturing businesses", *NBER Working Paper* n° 3449.

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K.; PRENNUSHI, G. (1997): "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines", *American Economic Review*, Vol. 87, n° 3, pp. 291-313.

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. (1999): "The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of U.S. and Japanese plants", *Management Science*, Vol. 45, n° 5, pp. 704-721.

ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge, MA

JEREZ, P.; CÉSPEDES, J. J.; VALLE, R. (2004): "Training practices and organisational learning capability. Relationship and implications", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, n° 2/3/4, pp. 234-256.

KERIN, R. A.; VARADARAJAN, P. R.; PETERSON, R. A. (1992): "First-Mover Advantage: A synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 56, n° 4, pp. 33-52.

KHATRI, N. (2000): "Managing human resource for competitive advantage: a study of

companies in Singapore”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, n° 2, pp. 336-365.

KIDDER, P.J.; ROUILLER, J.Z. (1997): “Evaluating the success of a large-scale training effort”, *National Productivity Review*, Vol. 16, n° 2, pp. 79-89.

KING, A. W.; ZEITHAML, C. P. (2001): “Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n° 1, pp. 75-99.

KNOKE, D.; KALLEBERG, A.L. (1994): “Job training in U.S. organizations”, *American Sociological Review*, Vol. 59, n° 4, pp. 537-546.

KOCH, M. J.; MCGRATH, R. G. (1996): “Improving labor productivity: human resource management policies do matter”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n° 5, pp. 335-354.

KOGUT, B.; ZANDER, U. (1996): “What firms do? Coordination, identity, and learning”, *Organizational Science*, Vol. 7, n° 5, pp. 502-518.

KOR, Y. Y. (2003): “Experience-based Top Management Team competence and sustained growth”, *Organization Science*, Vol. 14, n° 6, pp. 707-719.

KOR, Y. Y.; LEBLEBICI, H. (2005): “How do interdependencies among human-capital deployment, development and diversification strategies affect firms’ financial performance?”, en *Strategic Management Journal*, Vol. 26, n° 10, pp. 967-985.

KRUEGER, A.; ROUSE, C. (1998): “The effect of workplace education on earnings, turnover and job performance”, *Journal of Labor Economics*, Vol. 16, n° 1, pp. 61-94.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. (1994): “Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 4, pp. 699-727.

LARRAZA, M.; URTASUN, A.; GARCÍA, C. (2006): “High-performance work systems and firm’s operational performance: the moderating role of technology”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 70-85.

LEI, D.; SLOCUM, J. W.; PITTS, R. A. (1999): “Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning”, *Organizational Dynamics*, Vol. 27, nº 3, pp. 24-38.

LEIBENSTEIN, H. (1987): “Entrepreneurship, entrepreneurial training, and X-efficiency theory”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 8, nº 2, pp. 191-205.

LEONARD-BARTON, D. (1992): “The factory as a learning laboratory”, *Sloan Management Review*, Vol. 34, nº 1, pp. 23-38.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. (1999): “The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, nº 1, pp. 31-48.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. (2002): “Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configuration”, *Journal of Management*, Vol. 28, nº 4, pp. 517-543.

LEPAK, D. P.; TAYLOR, M. S.; TEKLEAB, A.; MARRONE, J. A.; COHEN, D. J. (2007): “An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees”, *Human Resource Management*, Vol. 46, nº 2, pp. 223-246.

LIEBERMAN. M. B.; MONTGOMERY, D. B. (1988): “First Mover Advantages”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, (verano), pp. 41-58.

LIEBERMAN. M. B.; MONTGOMERY, D. B. (1998): “First Mover (Dis)advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based Views”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 12, pp. 1111-1125.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. (1982): “Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, nº 2, pp. 418-438.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. (1992): “Demand uncertainty and investment in industry-specific capital”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1, nº 1, pp. 235-262.

- LÓPEZ, J. (1996): “Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos”, *Economía Industrial*, nº 307, 1996/I, pp. 25-35.
- LÓPEZ, A.; VALLE, R.; HERRERO, I. (2006): “The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency”, *Human Resource Management*, Vol. 45, nº1, pp. 81-109.
- LYAU, N.; PUCCEL, D.J. (1995): “Economic return on training investment at the organization level”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 8, nº 3, pp. 68-79.
- MABEY, C.; RAMIREZ, M. (2005): “Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol 16, nº 7, pp. 1067-1082.
- MACDUFFIE, J. P. (1995): “Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, nº 2, pp. 197-221.
- MAGLEN, L.; HOPKINS, S.; BURKE, G. (2001): *Training for productivity*. Australian National Training Authority.
- MAHONEY, J. T (1995): “The management of resources and the resource of management”, *Journal of Business Research*, Vol. 33, nº 2, pp. 91-101.
- MAHONEY, J. T.; MICHAEL, S. (2004): “A subjectivist theory of entrepreneurship”, *University of Illinois. College of Business Working Papers* 04-0104.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. (1992): “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol 13, nº 5, pp. 363-380.
- MAKADOK, R. (1998): “Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?”, *Strategic Management Journal*, Vol 19, nº 7, pp. 683-696.

MAKADOK, R. (2001): "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, Vol 22, nº 5, pp. 387-401.

MARKIDES, C. C.; WILLIAMSON, P. J. (1994): "Related diversification, core competences and corporate performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 149-165.

MARTÍN, F.; ROMERO, P. M.; VALLE, C. R.; DOLAN, S. L. (2001): "Corporate business strategy, career management and recruitment: do Spanish firms adhere to a contingency model?", *Career Development International*, Vol. 6, nº 3; pp. 149-155.

MARTÍN, F.; ROMERO, P. M.; SÁNCHEZ, G. (2005): "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, nº 5; pp. 633-659.

MARTÍN, I. (2002): "Training programs as instrument of knowledge transfer in banking offices. A model tested in BCH (1991-1998)", en *The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*. 5-6 abril 2002, Atenas. Grecia.

MAURI, A.J.; MICHAELS, M.P. (1998): "Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 3, pp. 211-219.

MCEVOY, G. M. (1997): "Organizational change and outdoor management education", *Human Resource Management*, Vol. 36, nº 2, pp. 235-250.

MCGAHAN, A. M. (1999): "Competition, strategy, and business performance", *California Management Review*, Vol. 41, nº 3, spring, pp.74-101.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1984): "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, Vol. 31, nº 1, pp. 36-52.

MONTGOMERY, C. A. (1995): “Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources”, en Montgomery, C. A. (Ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Pub., Boston, pp. 251-268.

MOSAKOWSKI, E., (1997): “Strategy making under causal ambiguity: conceptual issues and empirical evidence”, *Organization Science*, Vol. 8, nº 4, pp. 414-442.

MOSAKOWSKI, E., (1998): “Managerial prescriptions under the resource-based view of strategy: the example of motivational techniques”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 12, pp. 1169-1182.

MUELLER, F. (1996): “Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory”, *Journal of Management Studies*, vol 33, nº 6, pp. 757-785.

MURRAY, B.; RAFFAELE, G. C. (1997): “Single-site, results level. Evaluation of quality awareness training”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 8, nº 3, pp. 229-245.

NELSON, R. R. (1991): “Why do firms differ, and how does it matter?”, *Strategic Management Journal*, Vol 12, nº S2, pp. 61-74.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge-creating company*. Oxford University Press. Nueva York.

ORDIZ, M. (2002): “Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 12, pp. 247-266.

ORDIZ, M.; FERNÁNDEZ, E. (2005): “Influence of the sector and the environment on human resource practices’ effectiveness”, *Internacional Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, nº 8, pp. 1349-1373.

PENROSE, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Ed. John Willey. New Cork. (Traducido en PENROSE, E. T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Ed. Aguilar. Madrid.)

PETERAF, M. A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 3, pp. 179-191.

PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston. (Versión en castellano, (1996): *Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*, Ed. CECSA. México.)

PFEFFER, J. (1998): "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, Vol. 40, nº 2, pp. 96-124.

PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press. Nueva York.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol 68, nº 3, Mayo/Junio, pp. 79-91.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. (2001a): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol 26, nº 1, pp. 23-40.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. (2001b): "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments", *Academy of Management Review*, Vol. 26, nº1, pp. 57-66.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, nº 1, pp. 305-317.

ROQUEBERT, J. A.; PHILLIPS, R. L.; WESTFALL, P. A. (1996): "Markets Vs. management: what drives profitability?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 8, pp.653-664.

RUMELT, R. P. (1984): "Towards a Strategic Theory of the Firm" en LAMB, R. B. (Ed.): *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall Inc., Nueva York, pp. 556-

570.

RUMELT, R. P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, nº 3, pp.167-185.

RUMELT, R. P. (1995): "Inertia and transformation", en MONTGOMERY, C. A. (Ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*, Harvard Business School, Kluwer Academic Publishers, pp. 101-132.

RUSSEL, J. S.; TERBORG, J. R.; POWERS, M. L. (1985): "Organizational performance and organizational level training and support", *Personnel Psychology*, Vol. 38, nº 4, pp. 849-863.

SAARI, L. M.; JOHNSON, T. R.; MCLAUGHLIN, S. D.; ZIMMERLE, D. M. (1988): "A survey of management training and education practices in U.S. companies", *Personnel Psychology*, Vol. 41, nº 4, pp. 731-743.

SALAS FUMÁS, V. (1996): "Economía y gestión de los activos intangibles", *Economía Industrial*, nº 307, I, pp. 17-24.

SCHOEMAKER, P. J. H. (1990): "Strategy, Complexity and Economic Rent", *Management Science*, Vol. 36, nº 10, pp. 1178-1192.

SCOTT, J.T.; PASCOE, G. (1986): "Beyond firm and industry effects on profitability in imperfect markets", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 68, nº2, pp. 284-292.

SELS, L. (2002): "More is not necessarily better: the relationship between the quantity and quality of training efforts", *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, nº 8, pp. 1279-1298.

SHEPPECK, M. A.; MILITELLO, J. (2000): "Strategic HR configurations and organizational performance", *Human Resource Management*, Vol. 39, nº 1, pp. 5-16.

STOREY, D.J. (2004): "Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, nº 1, pp. 112-130.

TEECE, D. J. (1980): “Economies of Scope and the Scope of the Enterprise”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, nº 3, pp. 223-233.

TEECE, D. J. (1982): “Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, nº 1, pp. 39-62.

TEECE, D. J. (1986a): “Firm Boundaries, Technological Innovation and Strategic Planning”, en THOMAS, L.G. (Ed.): *The Economics of Strategic Planning*, Lexington Books, MA, pp. 187-199.

TEECE, D. J. (1986b): “Transactions Costs Economics and the Multinational Enterprise. An Assessment”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7, nº 1, pp. 21-45.

TEECE, D. J. (1986c): “Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy”, *Research Policy*, Vol. 15, pp. 285-305.

TEECE, D. J. (1998): “Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets”, *California Management Review*, Vol. 40, nº 3, pp. 55-77.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 7, pp. 509-533.

ÚBEDA, M. (2003): “La formación y los resultados empresariales: un análisis empírico”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, nº 4, pp. 185-198.

ÚBEDA, M. (2004): “La repercusión de la formación sobre el aprendizaje organizativo y el rendimiento”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, nº 3, pp. 55-69.

ÚBEDA, M. (2005): “Training and business performance: the Spanish case”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, nº 9, pp. 1691-1710.

VALLE, R.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.; DOLAN, S. I. (2000): “Business strategy,

work processes and human resource training: are they congruent?", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 21, nº 3, pp. 283-297.

VICENTE, J. D. (2000): "Hacia una teoría de la estrategia basada en recursos: implicaciones contrastables de una propuesta teórica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº 2, pp. 19-40.

VICENTE, J. D. (2001): "Specificity and opacity as resource-based determinants of capital structure: evidence for spanish manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, nº 2, pp. 157-177.

WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, nº 2, pp. 171-180.

WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York. (Traducido en WILLIAMSON, O. E. (1991), *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México).

WILLIAMSON, O. E.; WACHTER, M. L.; HARRIS, J. E. (1975): "Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange", *Bell Journal of Economics*, Vol. 6, pp. 250-277.

WINTER, S. G (1995): "Four R's of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication", en MONTGOMERY, C. A. (Ed.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers. Norwell, MA. pp. 147-178.

WRIGHT, P. M.; MCCORNICK, B.; SHERMAN, W. S.; MCMAHAN, G. C. (1999): "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol 10, nº 4, pp. 351-571.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCCORMICK, B. (1998): "Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance", *Human Resource Management*, Vol. 37, nº 1, pp. 17-29.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and sustained competitive advantage: A Resource-Based perspective", *International*

Journal of Human Resource Management, Vol 5, nº 2, pp. 301-326.

YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A.; DEAN, J. W. (1996): “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 4, pp. 836-866.