

Gestión, innovación y resultados empresariales bajo la teoría de Recursos y Capacidades

Management, innovation and business results under the Resources and Capabilities Theory

José Fernández Palma*[✓]
Universidad de Magallanes
jose.fernandez@umag.cl

Hernán Rocha Pavés[✓]
Universidad de Magallanes
herman.rocha@umag.cl

* Autor corresponsal.

[✓] *Departamento de Administración y Economía,
Universidad de Magallanes, Av. Arturo Merino
Benítez, Punta Arenas, Chile.*

ABSTRACT

Different lines of thought, which relate to how organizations can achieve their competitive advantage, can be found within the general theory of management. On the one hand, there are those who argue that the knowledge and analysis of the environment and the industry in which the organization participates is of vital importance and, on the other hand, those who believe that the main source of competitiveness is concentrated within the organizations themselves. In the latter case, the Resources and Capabilities approach asserts that such internal elements are a real and distinctive source of competitive advantage. It supports the existence of tangible and intangible assets, for example the managerial skills of the managers, the organizational processes and the internal procedures, which are key elements for effective operation and for the achievement of the company's objectives. Therefore, the general purpose of this research is to determine if there is a relationship between a set of internal capabilities in a company and its respective financial results. An exploratory, descriptive and correlational study was carried out using secondary information about the main idea, as well as a descriptive survey taken by 12 medium-sized companies in the city of Punta Arenas. Through the study it was possible to identify and describe the main relationships between the indicated variables.

ARTICLE INFO

Received: 21 March 2017
Accepted: 03 May 2017

Keywords:

change
capabilities
innovation
management
resources

RESUMEN

En la teoría general de la administración se observan diferentes corrientes de pensamiento que se relacionan con el cómo las organizaciones pueden lograr su ventaja competitiva. Por una parte, se conocen aquellas que sostienen que es de vital importancia el conocimiento y el análisis del entorno y de la industria en la cual se participa y, por otra, aquellas que establecen que la principal fuente de competitividad se concentra en el interior de las organizaciones. En este último caso, el enfoque de los Recursos y Capacidades establece que tales elementos son una real y distintiva fuente de ventaja competitiva. Sostiene la existencia de bienes tangibles e intangibles, siendo las habilidades de gestión de los directivos, los procesos organizativos y los procedimientos internos, algunos elementos claves para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de una empresa. Por ello, el propósito general de esta investigación es determinar si existe relación entre un conjunto de capacidades internas de una empresa con sus respectivos resultados financieros. Se realizó un estudio de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, utilizándose información secundaria propia del tema central, así como la aplicación de una encuesta elaborada para extraer información descriptiva de 12 empresas medianas de la ciudad de Punta Arenas. A través del estudio, se logró identificar y describir las principales relaciones entre las diferentes variables utilizadas como referencia.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 21 de Marzo 2017
Aceptado: 03 de Mayo 2017

Palabras Claves:

cambio
capacidades
innovación
gestión
recursos

INTRODUCCIÓN

El manejo eficiente de los recursos de una empresa, así como la rentabilidad a lograr a través del tiempo, son temas recurrentes en diferentes coloquios de la disciplina de la gestión organizacional. Una mirada desde la perspectiva de la teoría de la empresa, basada en Recursos y Capacidades, indica que los resultados están condicionados a variables que cada organización combina, mantiene y desarrolla de manera particular. En tal sentido, se puede asumir que una organización que tiene un adecuado nivel de capacidades (implícitas o explícitas), podría lograr un desempeño sobresaliente y resultados acordes a sus objetivos.

De este modo y de acuerdo a Rotundo y Hernández (2014), son importantes los recursos y capacidades propias de una organización ya que pueden convertirse en su principal fuente de ventaja competitiva, teniendo menor importancia los factores del entorno (o factores externos) donde ella se desenvuelve. En este sentido, Rotundo y Hernández (2014), citan las variadas ramificaciones y puntos de vistas de diferentes autores que abordan esta teoría, por ejemplo: la visión basada en Recursos a través de: Wernerfelt (1984), Oliver (1997), Barney y Arkan (2001), Barney (2001), Barney y cols. (2001), Priem y Butler (2001), Hoopes, Madsen y Walker (2003), Zhuang y Lederer (2006), Bingham y Eisenhardt (2008), Gupta, Huang y Yayla (2011), Coleman, Cotei y Farhat (2013); la teoría de las Ventajas Competitivas de: Grant (1991),

Ray, Barney y Muhanna (2004); la teoría de las Capacidades Dinámicas de Makadok (2001), Helfat y Peteraf (2003), Lei (2003), Hou (2008); la perspectiva de las Capacidades de la Organización de Langlois y Foss (1999) y la visión basada en el Conocimiento de Grant (1996), Conner y Prahalad (1996), Nonaka y Toyama (2005), Halawi, Aronson y McCarthy (2005), Ziesemer (2013) y Blome, Schoenherr y Eckstein (2014). Del mismo modo, en el año 1991, la teoría de recursos justificó un foro especial de investigación en el *Journal of Management*. En esa ocasión, los artículos ayudaron a establecer que los recursos y capacidades son importantes para la comprensión de la fuente de ventaja competitiva sostenida por las empresas. Posteriormente, estudiado y desarrollado el tema, se concibió a los recursos y capacidades como bienes tangibles e intangibles, incluyéndose a sus habilidades de gestión, a sus procesos organizativos y procedimientos, a la información que se administra, a los conocimientos informáticos y a los controles, entre otros, como elementos claves y útiles para definir e implementar estrategias competitivas. Por ello, esta teoría se reconoce como una de las más importantes y de gran alcance para describir, explicar y predecir las relaciones organizacionales (Barney y cols. 2011).

Como lo señalan Kraaijenbrink, Spender y Groen (2010), citando a Barney (1991a, 1994, 2002), la teoría de recursos y capacidades se ha convertido en una de las más influyentes y con gran cantidad de citas al interior de la teoría de gestión. Se orienta a explicar las fuentes internas de la ventaja competitiva de

una empresa, su propuesta central consiste en que si se quiere alcanzar un estado superior a la competencia, se debe adquirir y controlar los recursos y capacidades insustituibles, en el momento y lugar que pueda absorberlos, y aplicarlos de la mejor manera. Esta propuesta es compartida por planteamientos similares de otros autores, a saber: Competencias Básicas (Hamel y Prahalad, 1994); las Capacidades Dinámicas (Helfat y Peteraf, 2003); (Teece, Pisano y Shuen, 1997); y la Gestión Basada en el Conocimiento (Grant, 1996 b).

Ray y cols. (2004) citando a Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991) y Peteraf (1993), dan cuenta que las empresas pueden mantener ventajas competitivas mediante la implementación de recursos y capacidades que son inelásticas de la oferta. Desde los primeros trabajos conceptuales desarrollados en la década de 1980, se ha instado a los investigadores para realizar pruebas empíricas de esta afirmación central basada en la teoría de recursos y capacidades (Ray y cols. 2004). También Mesquita, Anand y Brush (2008) citando autores como Barney (1991a) y Dierickx y Cool (1989), explica que la teoría de recursos y capacidades, es percibida como marco teórico influyente para explicar las ventajas competitivas de las empresas. Los defensores de esta teoría explican que la competitividad surge de valiosos recursos y capacidades que son costosos de imitar a nivel de empresas de la competencia.

Capacidades Organizacionales

Si bien existen diferentes puntos de vista, las capacidades organizacionales más recurrentes dicen relación a: las Habilidades Directivas, la Resistencia al Cambio y la Estrategia Innovadora.

Las primeras son entendidas como las capacidades y aptitudes que se tienen para dirigir una organización hacia sus objetivos. Por lo tanto, guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos, son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada (Madrigal 2006). Estas habilidades se posicionan en los diferentes niveles de la organización: estratégico, táctico y operativo. Whetten y Cameron (2005) las especifican en términos de: hacer lo necesario para competir con eficiencia en el mercado, administrar relaciones externas, mantener habilidades de jerarquía y mantener el control y estabilidad de la organización. Por otra parte, Mosley, Meggison y García (2005), las definen

como quien: adquiere, interpreta y analiza información de manera lógica; genera entendimiento con las personas y actúa con ellas; logra que se hagan las cosas mediante el uso de otras habilidades; y entiende y supervisa los procesos que se requieren para la realización de trabajos específicos.

Por otra parte, Montealegre y Calderón (2007) citando a French y Bell (1996) definen el Cambio como una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo, por lo que operativamente implica el conocer la existencia de una actitud (adversa o no) hacia los cambios al interior de las empresas. Así, los trabajadores ante el cambio de procesos, productos o de tipo organizativo, podrían esperar: pérdida de status, disminución en la seguridad en el empleo, cambios de destino laboral, rotación y pérdida de beneficios (Goltz y Hietapelto, 2002, Trader-Leigh, 2002, Oreg 2006, Hornung y Rousseau, 2007).

La dirección estratégica comprende un proceso de gestión donde los principales responsables de una empresa deben formular, implementar y evaluar las decisiones multifuncionales, que le permitan lograr los propósitos de corto, mediano y largo plazo (David, 2008). Implica entonces, una movilización de recursos internos que sustenten la realización de las acciones previamente formuladas. En consecuencia, una Estrategia Innovadora es concebida como sinónimo de nuevas combinaciones de recursos, en tanto se puedan, por ejemplo, coordinar de manera distinta los conocimientos actuales con la ayuda de muchas personas organizadas (Johnson y Lundvall 1994), generalmente, en unidades específicas de investigación y desarrollo. En este contexto, el Manual de Oslo, publicado por OCDE y Eurostat (2006), determina aquellos elementos claves y distintivos, propios de un proceso de innovación en una empresa, que involucra aspectos como: si se ha introducido un producto o servicio (en adelante producto) nuevo o significativamente mejorado, si se ha introducido un producto utilizando nuevas tecnologías o combinaciones de conocimientos, si se ha introducido productos que se diferencian significativamente de las características y uso de los productos pre-existentes, si se ha introducido nuevos procesos que disminuyan los costos de producción, si se ha introducido nuevos procesos que disminuyen los costos de introducción al mercado, si se ha introducido nuevos procesos que mejoren la calidad del producto, si se ha introducido nuevos procesos que permiten la producción de nuevos productos o

productos mejorados, si se ha introducido un método de comercialización que no se utilizaba antes, si se ha introducido cambios significativos en el diseño del producto, si se han introducido nuevos canales de distribución del producto o hizo mejoras en el lugar donde se ofrecen los servicios, si se ha introducido cambios significativos en la promoción del producto, y, si se ha introducido cambios en la estrategia de precios del producto.

En función de lo anterior, en este trabajo son las tres capacidades antes mencionadas las que se investigarán. En este sentido, si ellas se consideran en una secuencia lógica, de independencia y dependencia, así como su efecto en el logro y consecución de objetivos empresariales, resulta importante percibir algún vínculo entre las Habilidades Directivas y la Actitud hacia el Cambio, con la Estrategia Innovadora, así como la relación de ésta con los resultados financieros obtenidos por las empresas. En este contexto, el objetivo general del presente trabajo es determinar la relación entre las habilidades directivas y la actitud hacia el cambio con la estrategia innovadora y ésta con los resultados obtenidos por parte de empresas de tipo medianas, de la comuna de Punta Arenas. Por su parte, se establecen como objetivos específicos: el caracterizar y describir a un grupo determinado de empresas medianas y el identificar a las empresas medianas que cuenten con las mejores capacidades estudiadas como puntos de referencia.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación tiene la modalidad de estudio de casos múltiples. Según Yin (1989) (citado en Villarreal, Landeta, 2010), éste corresponde a un tipo de es-

tudio que implica un trabajo empírico que analiza un fenómeno empresarial en un contexto real. Se estima que tal situación representa su principal aporte, justificando su elección. En este sentido, Yin (1989, 1998) señala que la cuestión de generalizar, a partir del estudio de casos, no implica una “generalización estadística”, sino que se trata de una “generalización analítica”.

El tipo de investigación es exploratoria, descriptiva y correlacional, ya que no existen trabajos de estas características en la región, donde además, se pretende determinar el grado de asociación entre un conjunto de variables que afectan el resultado de las empresas (no se considera un análisis de relaciones causales entre las variables). Su diseño es transversal simple, ya que se efectúa un levantamiento de datos en un momento dado del tiempo.

El método de investigación será cuantitativo, ya que se recogerá un conjunto de datos que permitirán caracterizar el fenómeno principal en estudio y sus correspondientes relaciones.

Modelo

El modelo a utilizar y los pasos necesarios a cumplir para esta investigación, se construye a partir de la Teoría de Recursos y Capacidades, en base a la cual se define una secuencia lógica entre capacidades y sus respectivas relaciones esperadas: Habilidades Directivas y Estrategia Innovadora y, Actitud hacia el Cambio y Estrategia Innovadora. A su vez, se asume que una Estrategia Innovadora de una empresa, trae como consecuencia mejores resultados financieros. El modelo en sí se muestra en la figura 1.

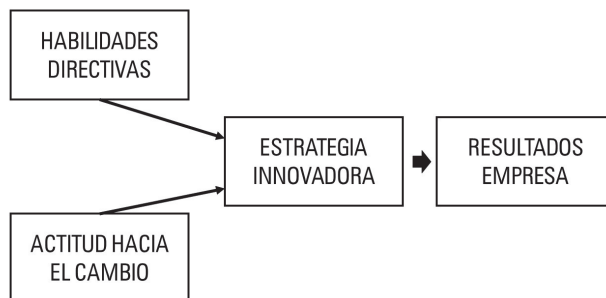


Figura 1. Relación de Capacidades Empresariales. Fuente: Elaboración propia

Hipótesis de investigación

En base a los elementos anteriores, se señalan las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 1 (H1). Cuanto mayor sean las habilidades directivas, más innovadora será la estrategia de una empresa.

Hipótesis 2 (H2). Cuanto mayor sea la actitud hacia el cambio, más innovadora será la estrategia de una empresa.

Hipótesis 3 (H3). Cuanto mayor uso haga una empresa de estrategias innovadoras, mejores serán sus resultados.

Técnicas de recolección de datos

Información Secundaria

Revisión de literatura específica (señalada en detalle en referencias bibliográficas), complementada de papers y artículos de revistas científicas de prestigio nacional e internacional.

Información Primaria

El levantamiento de este tipo de información se realizó con la aplicación de una encuesta, para lo cual se utilizó un cuestionario escrito, entregado y respondido personalmente por el dueño de la empresa (o por el principal ejecutivo designado por su dueño).

Población Objetivo de Estudio

Por tratarse de una investigación tipo caso múltiple, la población en estudio se enfocó a un número determinado de empresas que cumplieran con dos características específicas: (1) que se clasifiquen como medianas empresas (medida según el nivel de ventas establecida por el Servicio de Impuestos Internos - S.I.I.), y (2) que sus dueños (y/o capitales) sean originarios de la Región de Magallanes y Antártica Chilena. De acuerdo a la literatura, en los estudios de casos múltiples se recomienda considerar entre cuatro a diez casos (Villarreal y Landeta, 2010). En este sentido, en esta investigación se eligieron 12 empresas de la ciudad de Punta Arenas, Chile.

Instrumentos

El cuestionario se estructuró en dos partes, con preguntas cerradas (un total de 35) de tipo dicotómica y de selección múltiple. En su primera parte, se consideraron once preguntas sobre la caracterización de las empresas encuestadas. La segunda parte, contiene veinticuatro preguntas de medición, las cuales se subdividieron según el significado teórico, de las siguientes variables: habilidades directivas (7 preguntas), estrategia innovadora (12 preguntas), y resistencia al cambio (5 preguntas). Cada pregunta contempla cinco opciones de respuesta, que van en un rango de 1 a 5.

Para correlacionar estas tres variables con los datos de resultado de las empresas (cuyas respuestas tienen cuatro opciones de respuesta, en un rango de 1 a 4), se redujo las categorías a tres opciones, según se muestra en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Transformación de opciones de respuesta de las variables de estudio.

Número	Categorías de ítem/variables	Nº y significado de categorías agrupadas
1	No.	
2	Presente de manera muy incipiente.	1: No o presente de manera muy incipiente.
3	Presente de manera simple.	2: Presente de manera simple.
4	Presente de manera completa.	
5	Presente de manera muy completa.	3: Presente de manera completa o muy completa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Transformación de opciones de respuesta de resultados.

Número	Categorías de resultado empresa	Nº y significado de categorías agrupadas
1	Igual o más de 1% y menos de 5% anual.	1: Igual o más de un 1% y menos de un 10% anual.
2	Desde un 5% y menos de un 10% anual.	
3	Desde un 10% y menos de un 15% anual.	2: Desde un 10% y menos de un 15% anual.
4	Igual o más de un 15% anual.	3: Igual o más de un 15% anual.

Fuente: Elaboración propia.

Validación del instrumento

Se efectuó un proceso de muestreo piloto, el cual consistió en aplicar un primer diseño del cuestionario a una muestra de cuatro empresas de la ciudad de Punta Arenas. De este modo se obtuvo retroalimentación respecto de la estructura de las preguntas, omisiones u otro elemento relevante para la optimización del instrumento y su posterior aplicación. En este proceso se hicieron observaciones de forma y sugerencias importantes. Como apoyo a lo anterior, el cuestionario fue sometido a una validación de expertos, actividad a través de la cual surgieron distintas indicaciones que fueron atendidas y consideradas en su totalidad. A su vez, por tratarse de un estudio de casos múltiples y, por lo tanto, considerar un número mínimo de sujetos (12 empresas), no se efectuó el cálculo de confiabilidad del instrumento.

Método de análisis de datos

Para efectos del análisis de datos se utilizó el software estadístico informático SPSS versión 22 y Excel 2011. Específicamente, y para efectos de determinar la relación de las variables propuestas se utilizó

el modelo de prueba de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

A continuación, se presentan los principales resultados, según los distintos objetivos específicos definidos en la investigación. En un primer apartado, se señalan antecedentes descriptivos de las empresas encuestadas. En el segundo, se muestran datos referidos con la identificación y revisión de las empresas que cuentan con las mejores capacidades para su gestión. En el tercer y cuarto apartado se muestran resultados según las combinaciones de las variables en estudio, a través de la aplicación de tablas de contingencias, coeficientes de correlación de Pearson y coeficientes de determinación.

Caracterización general de las empresas encuestadas

De todos los datos de caracterización de las empresas encuestadas, los más relevantes se señalan en la tabla 3.

Tabla 3. Principales características de las empresas encuestadas.

Item Descriptor	Opción de respuesta según descriptor	Mayor presencia (%)
Actividad Económica	Comercio al por mayor, menor.	67%
Personalidad Jurídica	Sociedad de responsabilidad limitada.	83%
Número de Trabajadores	Entre 41 a 70.	33%
	Más de 163.	24%
Antigüedad de la Empresa	Entre 21 y más de 50 años.	84%

Fuente: Elaboración propia.

Otros datos interesantes dicen relación con el proceso productivo que desarrollan, un 75% de ellas manifiesta que es intensivo en trabajo (recurso humano) y que, en su gran mayoría, los trabajadores con nivel profesional universitario corresponden a un 10% a 30%. Por otra parte, el 75% declara no realizar exportaciones y que la comercialización de sus productos/servicios se concentra, en más de un 71%, en la Región de Magallanes y Antártica Chilena.

Aspectos de medición: empresas que cuentan con las mejores capacidades estudiadas

Habilidades Directivas (HD)

Se observa que, en esta variable, el 25% las empresas obtienen una puntuación máxima (de 100%), siendo las categorías, "se encuentran presente de manera completa" o "presente de manera muy completa", las más recurrentes. La presencia de habilidades directivas en el resto de las empresas fluctúa en un rango 75% a 86%. No obstante, una empresa se encuentra en situación de puntuación que solo alcanza a un 43% (ver figura 2).

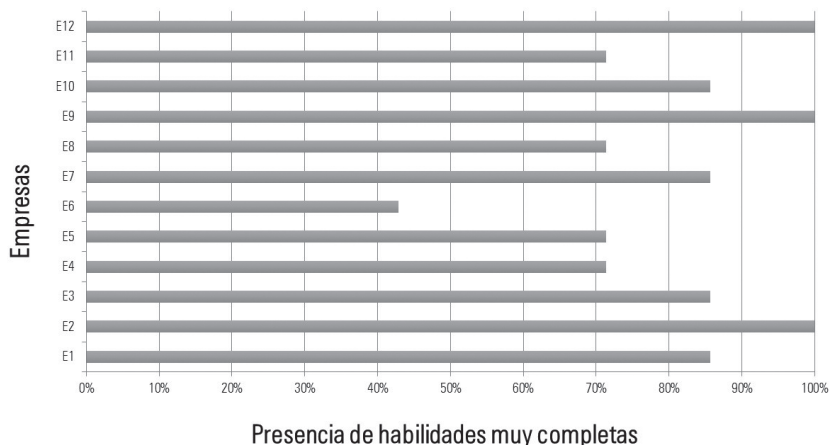


Figura 2. Mejores Habilidades Directivas. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia Innovadora (EI)

En este caso, los resultados obtenidos se caracterizan por su diversidad, no detectándose alguna empresa que logre el máximo de puntuación. Sólo una empresa obtiene 92% de presencia de estrategia

innovadora y el resto se distribuye en los siguientes rangos: 58% a 83% y entre 17% a 42%. Una empresa obtiene una puntuación en esta variable igual cero (ver figura 3).

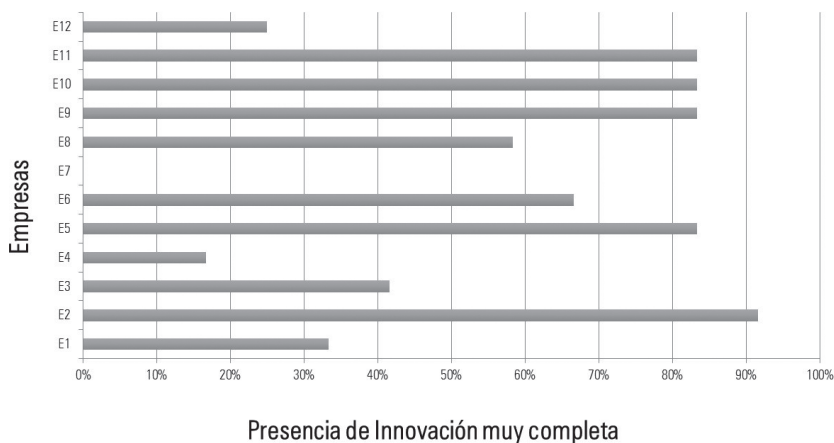


Figura 3. Estrategia Innovadora. Fuente: Elaboración propia.

Actitud hacia el Cambio (AC)

En este caso, se considera la puntuación en función a que la resistencia al cambio no se encuentre presente o esté de manera muy incipiente. En función de ello, un 25% manifiestan no tener una resistencia al cambio ya que ante las diversas preguntas relacionadas,

las categorías elegidas en sus respuestas fueron, “no estar presente la resistencia al cambio o estarlo de manera incipiente”. A su vez, otro 25% manifiestan una débil resistencia al cambio ya que la categoría elegida en sus respuestas fue “presente de manera simple” (ver figura 4).

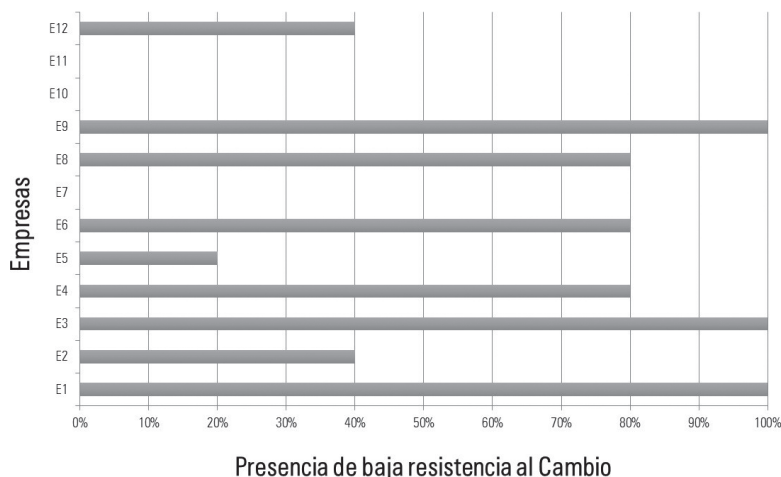


Figura 4. Actitud hacia el Cambio. Fuente: Elaboración propia.

Resultados Descriptivos según preguntas de Medición

Dimensiones destacadas en las Variables estudiadas

En la variable HD destacan (son más recurrentes) los indicadores relacionadas con que: (a) la dirección superior de la empresa hace lo necesario para competir con eficiencia en el mercado, (b) realiza lo necesario para mantener el control y la estabilidad de la empresa y que, (c) genera instancias de entendimiento entre y con las personas y actúa con ellas.

Del mismo modo, en la variable EI destacan los indicadores que tienen que ver con: (a) la introducción de productos (servicios) nuevos o significativamente mejorados, (b) la utilización de nuevas tecnologías o combinaciones de conocimientos y (c) nuevos procesos que mejoren la calidad del producto (servicio).

Por último, en la variable A.C, con una mirada contraria a las dos anteriores en su puntuación (esto es, categorías que dicen relación a “no están presentes o lo están de manera incipiente”), destacan los indicadores relacionados con las siguientes percepciones

de los encuestados: (a) no habrá pérdidas de beneficios, (b) no disminuye su seguridad en el empleo, (c) no habrá cambios en el destino laboral.

Análisis de las Variables a través de Tabla de Contingencia

Al revisar la relación de las Habilidades HD con EI, el 92% de las empresas cuentan con Habilidades Directivas cuyas categorías más repetitivas son “presentes de manera completa o muy completa”. Del mismo modo, un 50% señala tener una Estrategia Innovadora cuya categoría más repetitiva es “estar presente de manera simple” (ver tabla 4). Al revisar con mayor especificidad esta tabla de contingencia se observa, a su vez, que del total de empresas (11) que señalaron encontrarse en una mejor situación de habilidades directivas, el 45% señala encontrarse en una importante situación de Estrategia Innovadora. Específicamente esta estrategia se manifiesta, “presente de manera completa o muy completa”. A su vez, no se observan empresas sin Habilidades Directivas para la gestión.

Tabla 4. Relación entre HD y EI.

Categoría/Categoría	Categoría 1 Hab. Dir.	Categoría 2 Hab. Dir.	Categoría 3 Hab. Dir.	Suma	Tasa
Categoría 1 Innov.	0.0	0.0	1.0	1.0	8%
Categoría 2 Innov.	0.0	1.0	5.0	6.0	50%
Categoría 3 Innov.	0.0	0.0	5.0	5.0	42%
Suma	0.0	1.0	11.0	12.0	
Tasa	0%	8%	92%		

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la relación AC con EI, un 58% de las empresas declara no tener (o existir de manera muy incipiente) una resistencia al cambio, de las cuales, un 71.4% declara tener una estrategia innovadora presente de manera simple (ver tabla 5). En el mismo

sentido, no se observan empresas que tengan una resistencia al cambio "de manera completa o muy completa", como también, tan solo un 8% de las empresas declara tener un nivel de Estrategia Innovadora "muy incipiente".

Tabla 5. Relación entre AC y Ei.

Categoría/Categoría	Categoría 1 Act. Cambio	Categoría 2 Act. Cambio	Categoría 3 Act. Cambio	Suma	Tasa
Categoría 1 Innov.	0.0	1.0	0.0	1.0	8%
Categoría 2 Innov.	5.0	1.0	0.0	6.0	50%
Categoría 3 Innov.	2.0	3.0	0.0	5.0	42%
Suma	7.0	5.0	0.0	12.0	
Tasa	58%	42%	0%		

Fuente: Elaboración propia.

En la relación a EI y rentabilidad medida como Utilidad Neta sobre las Ventas, un 50% de las empresas declara tener un nivel de Estrategia Innovadora "presente de manera simple". Por su parte, un 42% declara haber obtenido una Rentabilidad desde un 10% a un

15% anual (ver tabla 6). De las empresas que se encuentran en la situación anterior, son cuatro las que concentran la relación de una estrategia Innovadora "presente de manera simple" y Rentabilidad obtenida en el rango de 10% a 15% anual.

Tabla 6. Relación entre EI y rentabilidad: Utilidad Neta / Ventas.

Categoría/Categoría	Categoría 1 Innov.	Categoría 2 Innov.	Categoría 3 Innov.	Suma	Tasa
Categoría 1 Ut./Vtas.	1.0	1.0	1.0	3.0	25%
Categoría 2 Ut./Vtas.	0.0	4.0	1.0	5.0	42%
Categoría 3 Ut./Vtas.	0.0	1.0	3.0	4.0	33%
Suma	1.0	6.0	5.0	12.0	
Tasa	8%	50%	42%		

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, solo un 8% declara tener un nivel de Estrategia Innovadora "no existente o presente de manera muy incipiente", de las cuales un 25% obtiene una Rentabilidad entre un 1% y menor al 5% anual.

Por otra parte, en la relación Estrategia Innovadora y Rentabilidad medida como Utilidad Neta sobre total de

Activos Fijos, un 50% de las empresas declara tener un nivel de Estrategia Innovadora "presente de manera simple". A su vez, un 42% del total de empresas declara haber obtenido una Rentabilidad desde un 10% y menos de 15% anual (ver tabla 7). De ellas, son cinco empresas que concentran las categorías indicadas.

Tabla 7. Relación entre EI y rentabilidad: Utilidad Neta / Activos Fijos.

Categoría/Categoría	Categoría 1 Innov.	Categoría 2 Innov.	Categoría 3 Innov.	Suma	Tasa
Categoría 1 Ut./Act. Fijo	1.0	1.0	1.0	3.0	25%
Categoría 2 Ut./Act. Fijo	0.0	5.0	1.0	6.0	50%
Categoría 3 Ut./Act. Fijo	0.0	0.0	3.0	3.0	25%
Suma	1.0	6.0	5.0	12.0	
Tasa	8%	50%	42%		

Fuente: Elaboración propia.

En tanto, solo un 8% mantiene un nivel de Estrategia Innovadora “no existente o presente de manera muy incipiente”, de las cuales un 25% obtiene una Rentabilidad igual a un 1% y menor al 5% anual.

Análisis a través de gráfico de dispersión, coeficiente de correlación de Pearson y coeficiente de determinación

Al graficar y utilizar el estadístico de correlación de Pearson, se observan algunos resultados ilustrativos desde el punto de vista de su significancia. Para su mejor comprensión, es importante recordar que en base a la teoría de Recursos y Capacidades, el modelo utilizado como referencia en esta investigación dio origen a tres hipótesis (H1, H2, H3), de las cuales se puede señalar lo siguiente:

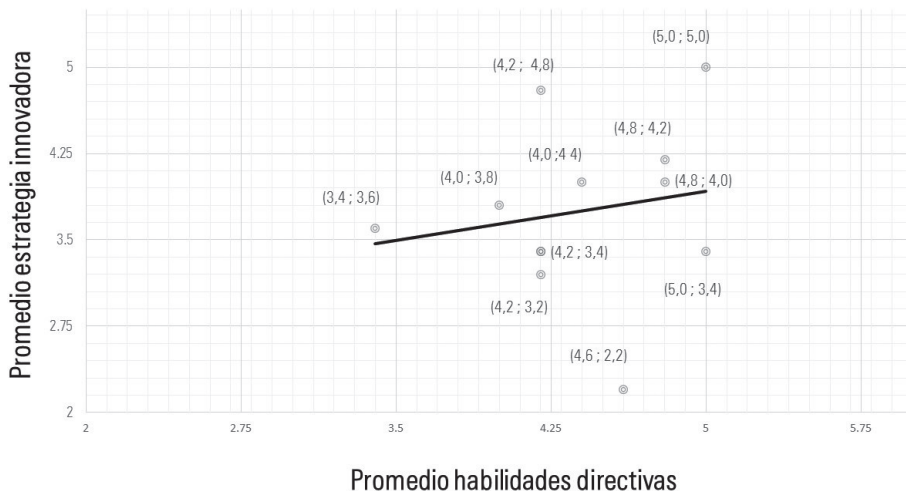


Figura 5. Dispersión entre HD y EI. Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 1. Cuanto mayor sean las habilidades directivas, más innovadora será la estrategia de una empresa:

En el gráfico de dispersión (ver figura 5), al observar la agrupación de los datos obtenidos, se deduce que ellos tienen una correlación lineal positiva (o directa), de tipo débil (o baja).

Lo anterior se ratifica al calcular el estadístico de correlación de Pearson (r_{xy}), cuyo valor es igual a 0.18. Esto implica que si bien existe una correlación positiva entre ambas variables, ésta es de baja significancia.

Si se revisa la relación entre las variables, en términos de una proporción de variabilidad compartida o explicada, a través del coeficiente de determinación, se obtiene como resultado que si $r_{xy} = 0.18$; su $r_{xy}^2 = 0.03$. Esto implica que un 3.24% de la Estrategia Innovadora de las empresas es debido o influenciada por las Habilidades Directivas.

Hipótesis 2. Cuanto mayor sea la actitud hacia el cambio, más innovadora será la estrategia de una empresa:

El gráfico de dispersión (ver figura 6) señala que los datos obtenidos tienen una correlación lineal positiva, de tipo débil.

Al aplicar el estadístico de correlación de Pearson se obtiene un valor igual a 0.11; enunciando una correlación positiva entre las variables, pero de baja significancia.

Por su parte, en este caso el $r_{xy}^2 = 0.01$; lo cual significa que tan solo un 1.21% de la Estrategia Innovadora de las empresas se explica por la Resistencia al Cambio.

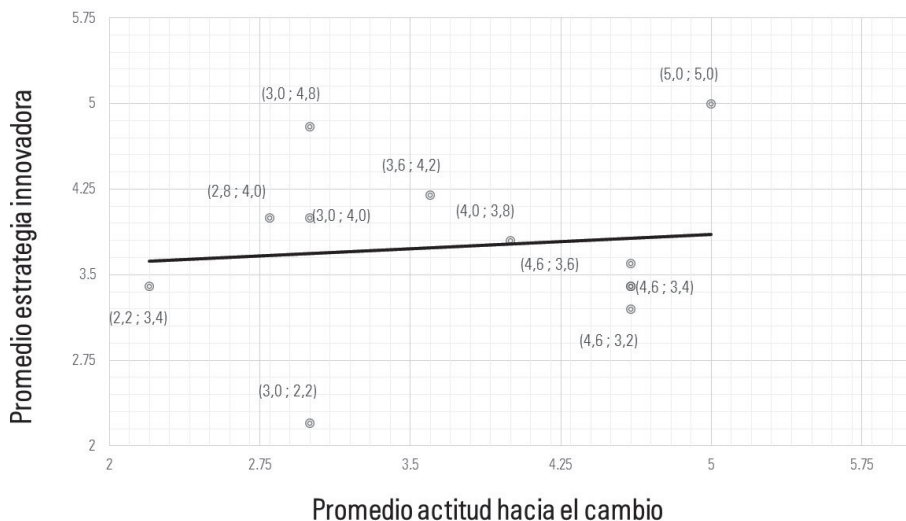


Figura 6. *Dispersión entre AC y EI. Fuente: Elaboración propia.*

Hipótesis 3. Cuanto mayor uso haga una empresa de estrategias innovadoras, mejores serán sus resultados:

El gráfico de dispersión obtenido (ver figura 7) muestra, preliminarmente, que las variables tienen una correlación lineal positiva, de tipo media. Al aplicar el estadístico de correlación de Pearson

se obtiene un resultado igual a 0.5. Esto significa que existe una correlación entre Estrategia Innovadora y la Utilidad Neta / Ventas, con una significancia moderada. Por otra parte, el coeficiente de determinación, $r_{xy}^2 = 0.25$; lo cual implica que dicha rentabilidad se explica en un 25% por la Estrategia Innovadora.

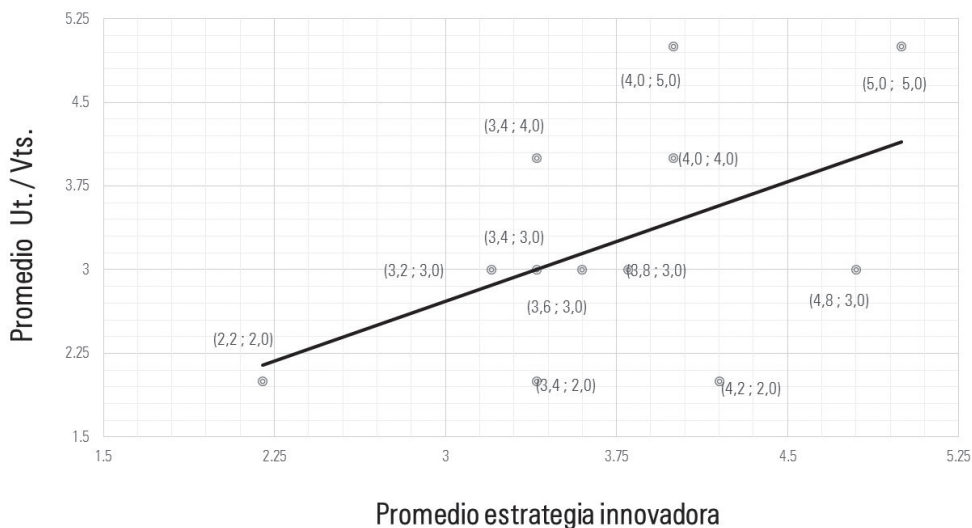


Figura 7. *Dispersión entre EI y utilidad neta sobre las ventas. Fuente: Elaboración propia.*

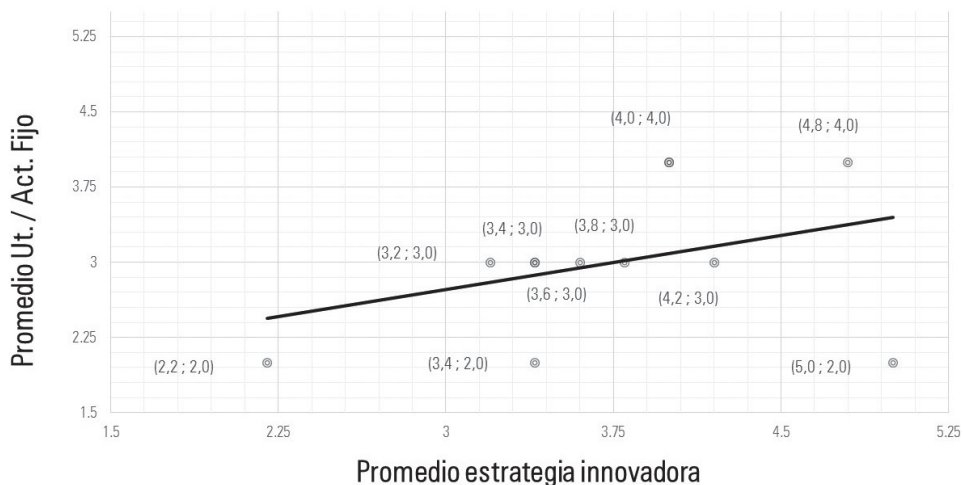


Figura 8. Dispersión entre El y utilidad neta sobre activo fijo. Fuente: Elaboración propia.

En el mismo sentido, pero en relación con la rentabilidad medida como Utilidad Neta / Activo Fijo, el gráfico de dispersión (ver figura 8) muestra, preliminarmente, una correlación lineal positiva débil, donde al aplicar el estadístico de correlación de Pearson, se obtiene un resultado igual a 0.36 (menor que en el caso anterior). Esto implica que si bien existe una correlación positiva entre las variables, ésta es de una significancia débil. En este caso, el coeficiente de determinación es, $r^2_{xy} = 0.13$; lo cual implica que solo en un 12.96% de esta rentabilidad está influenciada por la Estrategia Innovadora (valor también menor que en el caso del anterior indicador de rentabilidad).

DISCUSIÓN

En general los hallazgos encontrados tienen sentido positivo lineal, no obstante la correlación bajo el estadístico utilizado es débil o moderado. Siendo este un estudio de casos múltiples, no es generalizable, no obstante, el camino a seguir es la ampliación de la población en estudio y, en base al modelo utilizado, verificar la existencia de resultados representativos y generalizables analíticamente. Además, se hace necesario discriminar, desagregando las empresas en las diferentes industrias de su pertenencia.

Al revisar la literatura se observan diversos estudios donde se relacionan variables internas y externas con los resultados empresariales. Entre otros, el de Cau-

zo, Cossío (2012), Gómez, Llon, Rialp (2010), pero en ninguno se consideran las variables utilizadas en el modelo usado como base de esta investigación. Por ello es relevante seguir analizando y estudiando el fenómeno, de tal manera de permitir concluir el real efecto de esas variables en los resultados financieros de las empresas.

CONCLUSIONES

Tres variables fueron utilizadas en el estudio, cada una con una serie de indicadores medidos en categorías de 1 a 5. De esta forma se observa que, en la variable Habilidades Directivas, la dirección superior de las empresas se esfuerzan en competir con eficiencia en sus respectivas industrias, así como realizar lo necesario para mantener el control y su respectiva estabilidad. A su vez, buscan generar instancias de entendimiento entre y con las personas pertenecientes a la organización, actuando habitualmente con ellas.

Del mismo modo, en correspondencia a la variable Estrategia Innovadora, se observa que las empresas son propensas a la introducción de nuevos productos/servicios o al mejoramiento de ellos. A su vez, a la utilización de nuevas tecnologías o combinaciones de conocimientos y, a la introducción de nuevos procesos que tienen por finalidad la mejora de la calidad de los productos/servicios.

En cuanto a la variable Actitud hacia el Cambio, la percepción de los encuestados respecto a modificaciones en los procesos internos, así como en los productos y en la organización, se observa una baja (presente de manera simple) resistencia. No se destaca una percepción contraria al cambio, sobre todo en relación a los siguientes aspectos: disminución en la seguridad en el empleo, pérdida de beneficios y cambios de destino laboral.

En relación a las hipótesis de trabajo planteadas:

Hipótesis 1: Cuanto mayor sean las habilidades directivas, más innovadora será la estrategia de una empresa. Se pudo comprobar mediante el estadístico de correlación de Pearson una relación positiva entre las variables, pero de grado débil. No obstante, el análisis realizado a través de la tabla de contingencia, evidencia que al relacionar tales variables, el 92% de las empresas tienen Habilidades Directivas presentes de manera completa o muy completa y, que en relación a la Estrategia Innovadora, un 50% de ellas señala tenerla presente de manera simple. Un 42% de ellas la presenta de manera completa o muy completa.

Hipótesis 2: Cuanto mayor sea la actitud hacia el cambio, más innovadora será la estrategia de una empresa. Similar resultado se obtuvo en este segundo caso, según estadístico de correlación de Pearson. Esto es, la Actitud de Resistencia hacia el Cambio (medida esta como una baja resistencia al cambio), a pesar de tener una correlación positiva, es de baja significancia, lo cual se ratifica al observar su coeficiente de determinación ($r_{xy}^2 = 0.01$). Por su parte, al revisar la tabla de contingencia, un 58% de las empresas declara que la resistencia al cambio "no tienen o está presente de manera muy incipiente", y un 42% de ellas tienen un nivel de Estrategia Innovadora "presente de manera completa o muy completa". Resalta el que no se observan empresas que tengan una resistencia al cambio presente de manera completa o muy completa, así como, respecto a la Estrategia Innovadora, tan solo un 8% declara no tener o estar presente de manera muy incipiente.

Hipótesis 3: Cuanto mayor uso haga una empresa de estrategias innovadoras, mejores serán sus resultados. Respecto a esta hipótesis, se observa una correlación positiva entre las variables cuyo grado fluctúa entre media y débil. Se identifica una mayor significancia para el caso de la relación entre la Estrategia Innovadora y la rentabilidad medida en términos de Utilidad Neta / Ventas, que para el caso del indicador Utilidad Neta / Act. Fijos. Esto, se ratifica al observar sus respectivos

coeficientes de determinación, deduciéndose una leve mayor incidencia de la estrategia Innovadora en el primer indicador de resultado financiero.

BIBLIOGRAFÍA

- Barney J. (1986). Strategic factor markets: expectation, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991a). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1991b). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98.
- Barney, J. (1994). Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. In *Does management matter? On competencies and competitive advantage. The 1994 Crafoord lectures: 1-36*. Lund, Sweden: Lund University, Institute of Economic Research.
- Barney, J., y Arian, A. (2001). The Resource-Based View: Origins and Implications. En M.A Hitt R.E Freeman y J.S Harrison (Ed.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*.
- Barney, J., Wright, M., y Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, New Jersey, EE.UU.: Prentice Hall.
- Barney, J., Ketchen, D., y Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Bingham, Ch., y Eisenhardt, K. (2008). Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 241-256.

- Blome, C., Schoenherr, T., y Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view. *International Journal of Production Economics*, 147, 307-316.
- Cauzo, L., y Cossío, J. (2012). Análisis Del Efecto Inmediato Y Diferido De La Orientación Al Mercado Sobre Los Resultados Organizacionales. Un Estudio Longitudinal/Analysis Of Immediate And Delayed Effect Of Market Orientation On Performance. A Longitudinal Study. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 18(3), 228-236.
- Coleman, S., Cotei, C., y Farhat, J. (2013). A resource-based view of new firm survival: new perspectives on the role of industry and exit route. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(01), 1-25.
- Conner, K., y Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- French, L., Wendell, H., y Bell, C.Jr. (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Goltz, S., y Hietapelto, A. (2002). Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change. *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(3), 3-22.
- Gómez, J., Llonch, J., y Rialp, J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en Pymes de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de Gestión*, 10.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. (1996b). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Gupta, V., Huang, R., y Yayla, A. (2011). Social capital, collective transformational leadership, and performance: A resource-based view of self-managed teams. *Journal of managerial issues*, 31-45.
- Halawi, L., Aronson, J., y McCarthy, R. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The electronic journal of knowledge management*, 3(2), 75-86.
- Hamel, G., y Prahalad, G. (1994). *Competing for the future*. Boston, EE.UU.: Harvard Business School Press.
- Helfat, C., y Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hoopes D., Madsen, T., y Walker, G. (2003). Why is there a resourced-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hornung, S., y Rousseau, D. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-426.
- Hou, J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1251-1268.
- Johnson, B., y Lundvall, B. (1994). Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional. *Comercio exterior*, 44(8), 695-704.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J., y Groen, A. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Langlois, R., y Foss, N. (1999). Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization. *Kyklos*, 52(2), 201-218.
- Lei, D. (2003). Competition, cooperation and learning: the new dynamics of strategy and organisation design for the innovation net. *International Journal of Technology Management*, 26(7), 694-716.

- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Mesquita, L., Anand, J., y Brush, T. (2008). Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
- Montealegre, J., y Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Mosley, D., Meggison, L., y García, R. (2005). *Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- Nonaka, I., y Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and corporate change*, 14(3), 419-436.
- OCDE y Eurostat (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. OECD Publishing.
- Oliver, Ch. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 697-713.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Priem, R. y Butler, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Ray, G., Barney, J., y Muhanna, W. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.
- Rotundo, Z., y Hernández, G. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759.
- Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Trader-Leigh, K. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*, 15(2), 138-155.
- Villarreal, O., y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Londres, Inglaterra: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1998). The Abridged Version of Case Study Research. En Bickman, L. y Rog, D.J. (Eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks, EE.UU.: Sage Publications.
- Zhuang, Y., y Lederer, A. (2006). A resource-based view of electronic commerce. *Information & Management*, 43(2), 251-261.
- Ziesemer, T. (2013). A Knowledge-Based View of the Porter Hypothesis. *Environmental Policy and Governance*, 23(3), 193-208.

