

# El papel de la ambigüedad causal como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y los resultados corporativos

Nuria González Álvarez • Mariano Nieto Antolín  
Universidad de León

RECIBIDO: 10 de marzo de 2004

ACEPTADO: 30 de noviembre de 2005

**Resumen:** El enfoque basado en los recursos (EBR) (resource-based view RBV) sugiere que las empresas conseguirán y mantendrán en el tiempo una posición de ventaja competitiva solamente si sus recursos son inimitables. Es por ello, que la protección frente a la imitación se convierte en un aspecto clave para las empresas de hoy en día. Tradicionalmente, se ha reconocido en la literatura que existe una relación positiva entre el nivel de protección de las competencias y la existencia de ambigüedad causal. Sin embargo, algunos estudios recientes apuntan, en contra de este supuesto, que la existencia de dicha ambigüedad en el seno de las empresas impide la transferencia de competencias en el interior de las organizaciones, lo que dificulta la consecución de altos resultados. El primer objetivo de esta investigación es analizar ambas corrientes con el fin último de establecer cuál es la influencia neta que ejerce la ambigüedad causal sobre los rendimientos corporativos. El segundo, analizar cómo las prácticas de recursos humanos de alto compromiso o alta participación pueden contribuir a resolver este debate. Para ello, se propone un conjunto de hipótesis que serán contrastadas en una muestra de 258 empresas manufactureras españolas.

**Palabras clave:** Ambigüedad causal / Imitación / Transferencia de competencias / Prácticas de recursos humanos de alto compromiso.

## The Role of Casual Ambiguity as Mediator Variable between High Involvement Human Work Practices and Firm Performance

**Abstract:** The resource-based view (RBV) predicts that firms will achieve and sustain a position of competitive advantage over time only if their resources and capabilities are difficult to imitate. Traditionally, it has been recognised that causal ambiguity, by making it difficult for competitors to identify the capabilities on which a particular firm bases its competitive advantage, represents an effective protection mechanism helping the firm to obtain superior performance. Recently, researchers have unearthed evidence that the effects of causal ambiguity also could be extend to the interior of the firm itself, hampering the diffusion of its own capabilities among its managers. In this case, the existence of causal ambiguity will have a negative impact on firm performance. The first aim of this article is to analyze both perspectives with the last end of establishing which is the clear influence that the causal ambiguity exerts on firm performance. The second one, to study how the high involvement work practices can help to solve this debate. With this in mind, a set of hypothesis is proposed and they will contrast using a sample of 258 spanish manufacturing firms.

**Key Words:** Causal ambiguity / Imitation / Transfer of competencies / High involvement work practices.

## INTRODUCCIÓN

El enfoque basado en los recursos (EBR) (*resource-based view RBV*) se ha convertido en el paradigma dominante en la investigación en dirección estratégica (Peteraf, 1993). Según esta perspectiva las variaciones en los rendimientos de las empresas que compiten en una misma industria pueden explicarse a partir de las diferencias en su dotación de recursos (Barney, 1986a, 1986b, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Tradicionalmente se ha considerado que las empresas que cuenten con recursos valiosos, escasos, insustituibles e inimitables podrán alcanzar y mantener en el tiempo una posición de ventaja respecto de sus competidores (Barney, 1991). De estas cuatro características, la referida a la 'inimitabilidad' es la que tiene una mayor trascendencia (Hoopes, Madsen y Walker, 2003, p. 890) y constituye la aportación más importante

del enfoque basado en los recursos (Barney, 2001, p. 45). Así, si esta condición no se cumple, otras empresas podrán fácilmente duplicar ese recurso y por consiguiente, dejará de ser valioso y escaso, y la no sustitubilidad se convertirá en un elemento irrelevante. De esta forma, la protección de la imitación se convierte en un aspecto crucial para la consecución de una ventaja competitiva sostenible (Dierickx y Cool, 1989; Spender y Grant, 1996).

Los recursos y capacidades suelen estar protegidos por diferentes mecanismos de asilamiento. Existe evidencia empírica sobre el grado de utilización y la eficacia de algunos de estos mecanismos. Así, se ha verificado que las empresas suelen proteger sus recursos y capacidades con medidas de protección legal (como las patentes), mediante el secreto, adoptando estrategias de liderazgo, a través de desplazamientos rápidos en

la curva de aprendizaje o controlando ciertos recursos complementarios (Cohen, Nelson y Walsh, 2000; Geroski, 1995; Levin *et al.*, 1987; Teece, 1987). Estas barreras a la imitación protegen a las empresas de las acciones de sus competidores y permiten mantener su posición de ventaja competitiva.

Adicionalmente, se ha reconocido que existe una relación positiva entre el nivel de protección de las competencias y la existencia de ambigüedad causal (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1986a; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillipi, 1990; Barney, 1991). En la literatura, el término ambigüedad causal se emplea para reflejar el desconocimiento que tienen los agentes económicos sobre las causas que conducen a la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Las empresas a medida que usan sus capacidades, éstas se refuerzan y ganan en complejidad, lo que aumenta el nivel de ambigüedad causal y dificulta a los competidores su comprensión e imitación (Rumelt, Shendel y Teece, 1994, p. 31).

En principio podría pensarse que la ambigüedad causal, al igual que el resto de mecanismos de aislamiento, en la medida que protegen las capacidades de la empresa de la imitación por parte de los competidores, producen un efecto positivo sobre sus rendimientos. Sin embargo, algunos autores señalan que la ambigüedad causal puede, al mismo tiempo, dificultar a los directivos de la empresa la identificación de las capacidades esenciales sobre las que basa su ventaja competitiva (Reed y DeFillipi, 1990; King y Zeithaml, 2001). Este desconocimiento inhibiría la difusión de rutinas en el interior de la organización (Szulanski, 1996), lo que tendría un efecto negativo sobre los rendimientos de la empresa.

¿Cuál de los dos efectos ejerce una mayor influencia sobre los beneficios? Se ha señalado que una capacidad para ser fuente de ventaja competitiva “*no debe ser tan sencilla como para que pueda imitarse con facilidad, ni tan compleja que sea difícil su empleo y control interno*” (Schoemaker y Amit, 1994, p. 9). La ambigüedad causal que dificulta la comprensión de las capacidades afecta tanto a los competidores (exterior) como a los directivos de la propia empresa (interior). Mientras el primer efecto repercutirá positivamente sobre los beneficios, el segundo

lo hará de forma negativa. De esta forma, el primer objetivo de este trabajo es analizar como la ambigüedad causal que rodea a las capacidades influye en los resultados de la empresa. Así, las empresas pueden conseguir una ventaja competitiva sostenible si, por un lado, son capaces de hacer que sus competidores perciban un alto nivel de ambigüedad causal sobre ella, lo que garantizará la protección frente a la imitación, y por otro, que sus directivos identifiquen claramente las competencias origen de altos resultados, es decir, se enfrenten a un bajo nivel de ambigüedad causal.

La pregunta que surge llegados a este punto es si las empresas pueden controlar los factores determinantes de la ambigüedad causal y por ende, los efectos que esta variable tiene sobre sus beneficios, de tal modo que se consiga un efecto mayor sobre los competidores que sobre los directivos. Una posible forma de llevarlo a cabo es a través de la utilización de políticas de recursos humanos que ayuden a crear una fuerza de trabajo que contribuya a aumentar la fluidez de las transferencias de competencias en el interior de la empresa y la dificulte hacia el exterior. De entre todas las políticas de recursos humanos que podrían ser utilizadas para este fin, aquellas llamadas de ‘alto compromiso’ (Arthur, 1994), de ‘alto rendimiento’ (Huselid, 1995), ‘sofisticadas’ (Koch y McGrath, 1996) o de ‘alta implicación’ (Bae y Lawler, 2000; Guthrie, 2001), las cuales promueven el compromiso y la implicación de los empleados con su organización, serían las más adecuadas ya existe evidencia en la literatura de que dichas políticas es probable que contribuyan a aumentar el grado de complejidad social y de ambigüedad causal, lo que generará una ventaja competitiva a través del establecimiento de barreras a la imitación (Lado y Wilson, 1994, p. 700; Snell, Youndt y Wright, 1996).

De la misma forma, estas prácticas, al estimular, reforzar y mantener la motivación y el compromiso de los empleados con la empresa pueden facilitar la transferencia intraorganizativa de las competencias empresariales. En el trabajo realizado por Szulanski (1996) sobre transferencia de mejores prácticas entre unidades funcionales pertenecientes a una misma compañía se resalta el papel que juega tanto la motivación de la unidad emisora como la de la receptora en el éxi-

to de esa transferencia. Es lógico pensar que estas motivaciones podrían verse incrementadas por la utilización por parte de la empresa de prácticas de recursos humanos de alto compromiso.

El estudio del papel desempeñado por las prácticas de recursos humanos de alto compromiso en la obtención de una ventaja competitiva, a través de la influencia ejercida por dichas prácticas sobre la ambigüedad causal, constituye el segundo objetivo de esta investigación.

## MARCO TEÓRICO

### CONCEPTO Y TIPOS DE AMBIGÜEDAD CAUSAL

El concepto de ambigüedad causal fue introducido por Lippman y Rumelt (1982) para reflejar la ambigüedad básica derivada de la naturaleza de las conexiones entre acciones y resultados. Citando a Demsetz (1972, p. 2), estos autores la describen en empresas grandes y consolidadas a través del siguiente razonamiento: *“no es fácil averiguar por qué G.M. e I.B.M. obtienen mejores resultados que sus competidores. La complejidad de estas empresas desafía cualquier análisis sencillo, por lo que los inputs responsables de su éxito serán probablemente infravalorados por el mercado en algún momento”*.

De esta forma, la ambigüedad causal refleja la falta de habilidad de los agentes económicos para entender plenamente las causas de las diferencias de eficiencia existentes entre empresas (Rumelt, 1984). La ambigüedad causal es consecuencia de la incertidumbre de los mercados y por ello se encuentra presente en todo proceso de competencia entre empresas. Existe ambigüedad acerca de cuáles son los factores de producción que realmente emplean las organizaciones y como éstos interactúan. En contra del supuesto de la economía neoclásica, que sostiene que existe un conjunto finito y conocido de factores de producción, en presencia de ambigüedad causal, es imposible establecer una lista precisa de estos factores y mucho menos, medir la contribución marginal de cada uno de ellos (Rumelt, 1984, p. 562).

Posteriormente, en un trabajo seminal, Reed y DeFillipi (1990) analizan las relaciones exis-

tentes entre las capacidades organizativas<sup>1</sup>, las barreras a la imitación y el mantenimiento de la ventaja competitiva. Señalan que ciertas características de las capacidades de una empresa como la falta de codificación, la complejidad y la especificidad generan, por separado o en combinación, ambigüedad causal y por tanto, crean barreras a la imitación. Así, bajo condiciones de ambigüedad causal, las empresas que pretendan imitar a otra, no serán capaces de identificar y utilizar de forma precisa los recursos que han conducido a esta última a obtener una ventaja competitiva (Reed y DeFillipi, 1990; Barney, 1991). Se ha reconocido que la ambigüedad causal es el mecanismo de aislamiento más eficiente con los que cuentan las empresas para protegerse de la imitación por parte de los competidores (Rumelt, 1984; Mahoney y Pandian, 1992).

Los efectos de la ambigüedad causal no sólo se dejan sentir entre empresas que compiten entre sí, sino que también afectan a las organizaciones participantes en acuerdos de cooperación. La ambigüedad causal en la medida que dificulta entendimiento de los nexos lógicos entre acciones resultados, entre inputs y outputs y entre causas y efectos relacionados con el know-how tecnológico también entorpecerá la transferencia de conocimientos entre los integrantes de la alianza (Simonin, 1999). Así, será difícil, para los cooperantes, determinar cuáles son las capacidades que han llevado a un cada uno de ellos al éxito empresarial. Por tanto, si no son capaces de identificar dichos recursos, tampoco tendrán habilidad para imitarlos y aplicarlos en su organización (Barney, 1991).

Tradicionalmente, estos argumentos han llevado a suponer que la ambigüedad causal es necesaria para el mantenimiento de la ventaja competitiva debido a que desincentiva a los posibles imitadores actuando como mecanismo de protección de las capacidades de una empresa.

Bajo esta perspectiva, al dificultar la imitación, la ambigüedad causal, por tanto, favorecería la obtención de resultados superiores (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillipi, 1990; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992).

Recientemente, algunos investigaciones han cuestionado el sentido de la influencia que ejerce la ambigüedad causal sobre los resultados em-

presariales (King y Zeithaml, 2001). Se ha señalado que la ambigüedad causal, al dificultar la identificación de las competencias que conducen a las empresas a obtener altos resultados, también restringe la transferencia de las mismas en el interior de la organización (Szulanski, 1996) y puede actuar bloqueando la movilidad de factores (Lippman y Rumelt, 1982, p. 420; Reed y DeFillipi, 1990, pp. 90-91). De esta forma, la ambigüedad causal obstaculiza la difusión interna de conocimiento y disminuye su tasa de creación en el interior de la empresa (Lin, 2003). En este caso, la ambigüedad causal ejercería una influencia adversa sobre los resultados.

De esta forma, en la actualidad se plantea en la literatura un debate entorno a la influencia que ejerce la ambigüedad causal sobre los resultados empresariales, ya que aunque, por un lado, esta variable ralentiza la difusión de prácticas superiores e innovaciones entre empresas, preservándolas de la imitación, por otro lado, impide la creación de nuevo conocimiento en el interior de las mismas (Mcevely, Das y McCabe, 2000).

Al intentar realizar alguna aportación a este debate, King y Zeithaml (2001) consideran que la ambigüedad causal ha sido estudiada en la literatura de dos formas distintas: ambigüedad relacional y ambigüedad característica. La primera se refiere a la ambigüedad acerca de la relación entre competencias y ventaja competitiva (e.g. Lippman y Rumelt, 1982). La segunda, a “*las características de las competencias...que pueden ser simultáneamente fuentes de ventaja y de ambigüedad*”. La presente investigación se centra en la primera modalidad ya que su propósito es estudiar la ambigüedad que afecta a la relación entre competencias y superioridad competitiva, con el objetivo último de determinar su efecto sobre los resultados alcanzados por las empresas. Para ello, se van a distinguir dos tipos de ambigüedad causal, en función del agente económico al que dicha variable afecte.

En primer lugar, la *ambigüedad causal percibida por los competidores*, que hace referencia a aquella a la que se enfrentan los rivales de una empresa cuando intentan identificar cuáles son las competencias que han llevado a esa empresa a obtener una superioridad competitiva en el mercado, es decir, cuáles son sus competencias estratégicas. Siguiendo los trabajos existentes en

la literatura en cuanto a la relación entre ambigüedad causal e imitación, puede considerarse que cuanto mayor sea la ambigüedad causal percibida por los competidores de una empresa mayores serán los resultados alcanzados por la misma ya que en este caso, el hecho de que los competidores no conozcan las causas del éxito de una empresa, protege a la misma de una posible imitación por parte de esos agentes (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1986a; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillipi, 1990; Barney, 1991). Sobre la base de este argumento puede establecerse la siguiente hipótesis:

- *H1: La ambigüedad causal percibida por los competidores de una empresa tiene una influencia positiva sobre los resultados alcanzados por la misma.*

En segundo lugar, la *ambigüedad causal percibida por los directivos*, la cual se define como la ambigüedad a la que se enfrentan los directivos de una empresa cuando intentan determinar la relación que existe entre las competencias propias de su compañía y la obtención de una ventaja competitiva. La ambigüedad causal impide no sólo la transferencia de competencias estratégicas entre empresas sino también la creación y transferencia de nuevas competencias en el interior de la empresa al tiempo que frustraría cualquier intento de difusión de dichas competencias en el seno de la compañía (Lin, 2003).

Szulanski (1996) encontró apoyo empírico para la idea de que la ambigüedad causal es uno de los principales factores que impiden la transferencia de mejores prácticas en el interior de las empresas. Teece (1976) sostiene que las empresas incurrirán en mayores costes al transferir tecnologías poco conocidas, lo que resulta consistente con los argumentos del enfoque basado en los recursos que reconoce que la ambigüedad causal dificulta a las empresas el aprendizaje a partir de su propia experiencia y la mejora de sus resultados en el tiempo (Huber, 1991). Así la ambigüedad causal dificulta la difusión interna de competencias y ralentiza el ratio de creación de las mismas en el seno de la empresa. Como sugieren Reed y DeFillipi (1990, pp. 90-91), “*donde la ambigüedad causal es tan grande que*

*los directivos no pueden entender las relaciones causales en el interior de la empresa, o existe inmovilidad de los factores, puede ser imposible utilizar las competencias para la ventaja*". Por ello, puede establecerse que cuanto menor sea la ambigüedad causal a la que se enfrentan los directivos de una firma, es decir, cuanto mejor comprendan éstos cuáles son los recursos y capacidades necesarios para conseguir unos determinados resultados, mayor será el éxito alcanzado por dicha compañía. Esta idea es recogida por la siguiente hipótesis:

- *H2: La ambigüedad causal percibida por los directivos de una empresa tiene una influencia negativa sobre los resultados alcanzados por la misma.*

A primera vista, podría pensarse que el concepto de ambigüedad causal formase parte o estuviese estrechamente relacionado con otros conceptos más amplios como la capacidad de aprendizaje o capacidad de absorción. Con el fin de clarificar la diferencia entre ambigüedad causal percibida por los directivos y capacidad de absorción, en el marco de este trabajo se entiende la capacidad de absorción de un directivo como su habilidad para valorar el conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990, p. 128). Esa capacidad es función de nivel de conocimiento relacionado del que previamente disponga el directivo (Cohen y Levinthal, 1990; Dierickx y Cool, 1989) y tiende a desarrollarse de forma acumulativa. De esta forma, la capacidad de absorción de un directivo es su habilidad para asimilar conocimientos procedentes del exterior y podría ser análoga a la formación o base de conocimiento que posee esa persona y que contribuye favorablemente a la acumulación de un mayor número de conocimientos. Así, la capacidad de absorción sería un factor interno y propio del directivo y externo a la empresa a la que pertenece. Sin embargo, la ambigüedad causal que perciben los directivos de una empresa hace referencia a la incertidumbre a la que éstos agentes se enfrentan cuando intentan identificar que competencias, entre ellas, los conocimientos, han llevado a dicha empresa a conseguir altos resultados empre-

sariales. Así, se refiere al hecho de que los directivos no pueden identificar las causas del éxito de la empresa a la que pertenecen. Sin embargo, el impedimento para la identificación de las causas no encontraría su explicación en factores propios de los directivos sino en factores o elementos propios de la empresa o de sus recursos, que impiden que el directivo establezca las causas de los resultados alcanzados por la misma.

## **PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y AMBIGÜEDAD CAUSAL**

Por otro lado, las empresas pueden plantearse qué actuaciones pueden realizar con objeto de influir en los efectos que la ambigüedad causal tiene sobre sus resultados. En otras palabras, si las empresas fueran conscientes de que la ambigüedad causal de sus competidores dificulta la imitación y la de sus directivos favorece la transferencia interna de competencias empresariales, podrían diseñar mecanismos que contribuyesen simultáneamente a aumentar la ambigüedad de unos agentes y a disminuir la de los otros.

Entre esos mecanismos, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso o alta implicación pueden crear una fuerza de trabajo que esté motivada y altamente comprometida con los destinos de la organización. Estas prácticas incluyen, entre otras, la participación de los trabajadores, la preocupación por su formación y el cuidado de los procesos de selección. Frente a aquellas prácticas más tradicionales que lo que buscan es controlar a los trabajadores para que éstos desarrollen unos comportamientos previamente definidos con exactitud (Walton, 1985), mediante la dirección de personal de alto compromiso se persigue mejorar las capacidades del trabajador y aumentar su motivación. Existen numerosos estudios en la literatura que relacionan dichas prácticas con la marcha de los trabajadores (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001), con la productividad (Ichniowski, Shaw y Prenzushi, 1997; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995), con los beneficios financieros (Delery y Doty, 1996), con la supervivencia (Welbourne y Andrews, 1996), con el valor de la empresa (Huselid, 1995; Huselid y Becker, 1997) o con el desempeño organizativo (Delaney y Huselid, 1996; Bae y Lawler, 2000).

Sin embargo, existen otras investigaciones que sugieren que los sistemas de dirección de recursos humanos no tienen una influencia directa sobre los rendimientos empresariales, sino que estos sistemas influyen en los recursos de una empresa, como el capital humano o las conductas de los empleados, y son estos recursos y conductas los que en último lugar, llevan a la empresa a obtener mejores resultados (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Esta última afirmación deja entrever que podrían existir variables mediadoras entre las prácticas de dirección de recursos humanos y el rendimiento organizativo (Delery, 1998, p. 304). Así, puede afirmarse que las prácticas de recursos humanos influyen en el rendimiento de una empresa creando una fuerza de trabajo que esté motivada y altamente comprometida con dicha organización. Adicionalmente, esta influencia puede ser desdoblada en dos efectos. Por un lado, la creación de una fuerza de trabajo participativa y motivada impedirá que los competidores sean capaces de identificar las competencias de la empresa que son fuente de su éxito, entre ellas las propias prácticas de recursos humanos, lo que puede ayudar a la consecución de una ventaja competitiva sostenible, a través del aumento del grado de ambigüedad causal percibido por sus rivales. Así, el empleo de dichas prácticas, al estimular la cooperación y el compromiso de los empleados con la organización, provoca que sea más difícil para los rivales de la misma establecer cuáles han sido las competencias que han contribuido a la obtención de resultados superiores, aumentando el nivel de ambigüedad al que estos agentes se enfrentan, tal y como sostiene la hipótesis H<sub>3</sub>:

- H<sub>3</sub>: *La utilización por parte de una empresa de prácticas de recursos humanos que requieran una alta participación o un alto compromiso de sus empleados aumentará el nivel de ambigüedad causal percibido por sus competidores.*

Por otro lado, los directivos de una organización en la cual se utilicen prácticas de recursos humanos de alto compromiso estarán más motivados para trabajar de forma más coordinada y para identificar los objetivos globales de la empresa (Osterloh y Frey, 2000; Guthrie, 2001;

Whitener, 2001) y trabajar intensamente con el fin de conseguirlos (Arthur, 1994, Wood y de Menezes, 1998). Ello provocará una mayor implicación con el destino de la empresa y con su desarrollo y aprendizaje interno (Bae y Lawler, 2000). Esa motivación e implicación se traducirá en una mayor fluidez del conocimiento en el seno de la propia compañía (Szulanski, 1996, O'Dell y Grayson, 1998; Hansen, 1999; Argote y Ingram, 2000; Lin, 2003), lo que les ayudará a entender mejor cuáles son las competencias de una empresa que la han llevado a alcanzar el éxito en el mercado. Adicionalmente, la ausencia de mecanismos corporativos que fomenten la comunicación y participación de los empleados en las decisiones tomadas por la empresa puede incrementar el nivel de ambigüedad causal al que se enfrentan los directivos empresariales ya que la carencia de una visión holística de la organización puede alimentar la existencia de dicha ambigüedad. De esta forma, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso al fomentar la implicación y la participación de los trabajadores de una empresa pueden ayudar a reducir el nivel de ambigüedad al que se enfrentan los directivos de dicha empresa. De todo lo anterior se deduce, que la utilización de sistemas de recursos humanos de alta participación contribuirá a reducir el nivel de ambigüedad causal percibido por los directivos de una compañía. La hipótesis H<sub>4</sub> expresa esta última idea.

- H<sub>4</sub>: *La utilización por parte de una empresa de prácticas de recursos humanos que requieran una alta participación o un alto compromiso de sus empleados disminuirá el nivel de ambigüedad causal percibido por sus directivos.*

## METODOLOGÍA

### MUESTRA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La muestra de empresas que se ha empleado para contrastar las cuatro hipótesis propuestas se ha elaborado a partir del directorio *Duns 50.000 de principales empresas españolas* en su edición de 2001. El proceso de selección y recogida de información fue el siguiente. En primer lugar se limitó la muestra exclusivamente a las empresas

manufactureras (con código SIC comprendido entre 20 y 39) de tamaño mediano o grande (con un volumen de ventas superior a los 20 millones de euros en 1999). Con ambos criterios se buscaba garantizar que las empresas a estudiar hubiesen desarrollado un cierto número de capacidades complejas que eventualmente pudiesen plantear problemas para su total conocimiento por parte de sus competidores y directivos. De esta forma se obtuvieron 1967 empresas que cumpliesen simultáneamente ambos criterios.

En segundo lugar, como la información que proporciona el mencionado directorio era insuficiente para el desarrollo de la investigación, se recurrió al envío de un cuestionario a cada una de las 1967 empresas. El cuestionario iba dirigido al director general de la empresa (CEO), ya que se consideró que era la persona más calificada para responder a las preguntas formuladas y quién más fácil acceso tenía a la información solicitada. De esta forma, durante el período de recogida de datos se recibieron 258 cuestionarios válidos, lo que supuso un error muestral de  $\pm 5,80\%$  con un nivel de confianza de un 95%.

### **MEDIDA DE LAS VARIABLES**

En referencia a la forma de hacer operativas las variables incluidas en esta investigación, se utilizaron mayoritariamente medidas subjetivas, proporcionadas por las respuestas dadas por los encuestados a una serie de indicadores que se planteaban en el cuestionario. En el anexo 1 se muestran los indicadores utilizados para medir cada una de las variables implicadas en el estudio. Cabe decir al respecto que los indicadores utilizados para medir la ambigüedad causal de los competidores fueron adaptaciones de los usados en las investigaciones realizadas por Simonin (1999) y Szulanski (1996) mientras que los utilizados para hacer operativa la ambigüedad percibida por los directivos fueron contruidos para tal efecto, debido a la ausencia en la literatura de medidas para esta variable. Respecto a esta última variable se escogieron seis indicadores: los dos primeros intentaban valorar si los directivos superiores y medios de la empresa conocían las causas de los resultados alcanzados por la misma, los tres siguientes se ocupaban del

grado de conocimiento que tienen los directivos acerca de la estrategia de la empresa y sus posibles cambios, ya que en el proceso de formulación e implantación de la estrategia empresarial probablemente puedan encontrarse algunas de las causas de los resultados obtenidos por la compañía. El último indicador tenía como objetivo conocer si en la empresa existía algún procedimiento destinado a explicar a sus directivos medios y superior las causas del éxito o fracaso de la empresa. En este sentido, algunas empresas, sobretodo para el caso de los fracasos, suelen realizar un análisis exhaustivo de las causas de los resultados obtenidos para en muchas ocasiones comunicarlas a sus directivos, lo que permite a éstos actuar de forma distinta en lo sucesivo. De esta forma, acciones de ese tipo ayudan a reducir el grado de ambigüedad causal que éstos agentes perciben.

Por otro lado, como medida de las políticas de recursos humanos de alto compromiso se utilizaron veintisiete indicadores extraídos de las publicaciones recientes sobre el tema (Cutcher-Gershenfeld, 1991; Arthur, 1992;1994; Kochan y Osterman, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Bae y Lawler, 2000).

Con objeto de resumir los datos obtenidos tanto para los dos tipos de ambigüedad causal como para las políticas de recursos humanos de alto compromiso, se llevaron a cabo dos análisis factoriales, uno sobre los indicadores utilizados para medir las variables ambigüedad de los competidores y ambigüedad percibida por los directivos y otro, sobre las preguntas relativas a la variable recursos humanos. Ambos análisis se realizaron según la técnica de componentes principales y con el fin de obtener unos resultados más fácilmente interpretables se optó por realizar una rotación de factores mediante el método de normalización de varimax con Kaiser.

En la tabla 1 se expone la matriz de componentes rotados así como las comunalidades, los autovalores iniciales y el porcentaje de varianza que explica cada componente extraído para el caso de las dos modalidades de ambigüedad causal. Como puede apreciarse, este primer análisis proporcionó dos factores cada uno de los cuales agrupaba a los indicadores correspondientes a

**Tabla 1.-** Análisis factorial sobre la ambigüedad de los competidores y de los directivos. Matriz de componentes rotados y comunalidades

INDICADORES*	COMPONENTES		COMUNALIDADES
	1	2	
AD1	0,627	1,420E-02	0,393
AD2	0,552	1,857E-02	0,305
AD3	0,801	-2,918E-02	0,642
AD4	0,825	-2,218E-02	0,681
AD5	0,631	7,331E-02	0,403
AD6	0,745	-5,651E-02	0,559
AC1	-4,124E-02	0,665	0,444
AC2	5,664E-02	0,761	0,583
AC3	0,120	0,670	0,463
AC4	-0,124	0,735	0,555
%Var. acumulada	30,069	50,284	
Autovalor	3,007	2,021	

\*Los indicadores  $AC_i$  y  $AD_j$  ( $i=1..4; j=1..6$ ) representan los indicadores utilizados para medir la ambigüedad de los competidores y de los directivos, respectivamente. El contenido de estos indicadores se detalla en el anexo 1.

cada modalidad de ambigüedad considerada. Una vez detectados los factores correspondientes a los dos tipos de ambigüedad se guardaron las puntuaciones factoriales de todas las compañías en dichos factores.

En referencia al segundo análisis factorial efectuado, el relativo a los indicadores utilizados para medir la política de recursos humanos de alto compromiso, la tabla 2 expone la matriz de componentes rotados así como las comunalidades, los autovalores iniciales y el porcentaje de varianza que explica cada componente. De dicha matriz puede extraerse las siguientes conclusiones:

- 1) En el caso del primer factor, se puede observar como los indicadores relevantes son aquellos que hacen referencia al grado de motivación que poseen los empleados, a la cantidad de información que éstos comparten y a la presencia en la empresa de un clima de alta cooperación y confianza. Así, estas variables parecen implicar un cierto buen ambiente en la empresa, ya que los empleados se sienten motivados y el clima reinante es favorable. Por estas razones, el nombre asignado a este factor fue *ambiente*.
- 2) En el segundo factor destacan los ítems referidos a los procesos de formación de empleados llevados a cabo por la empresa así como

a la preocupación por las condiciones de seguridad de sus puestos de trabajo. Esto parece querer decir que la empresa se preocupa por sus empleados, sobretodo a nivel de formación. Por ello, este factor fue denominado *formación*.

- 3) Sobre el tercer factor cargan alto ítems como los referentes a la existencia de mecanismos y procedimientos destinado a aumentar la motivación de sus trabajadores en el seno de la empresa y a la presencia de grupos de solución de problemas así como la existencia de mecanismos de apoyo a las nuevas ideas (círculos de calidad y buzones de sugerencias). Así, este factor parece implicar la existencia de mecanismos que apoyen a la innovación y a la creatividad. Por ello, a este factor se le asignó el nombre de *apoyo a la innovación*.
- 4) El cuarto factor viene representado por los indicadores referidos a las políticas de retribuciones llevadas a cabo por la empresa y a la evaluación del rendimiento en función de los resultados. Por ello, parece que trata de recoger el sistema de compensación existente en la empresa sobretodo basado en resultados. Por este motivo, este factor fue denominado como *retribución basada en resultados*.
- 5) El factor que aparece en quinto lugar está integrado únicamente por los ítems que hacen

- referencia a los procesos de selección seguidos por la empresa por lo que recibió el nombre de *selección*.
- 6) En el caso del sexto factor se puede observar como los ítems relevantes son los referidos a la amplitud de salarios en un mismo puesto de trabajo y a la evaluación del rendimiento en función de la conducta. Así, parece querer mostrar una política de retribución de la empresa que descansa en la evaluación del rendimiento en términos de conducta, de ahí la variedad de salarios en un mismo puesto de trabajo. Por ello, este factor fue etiquetado como *retribución basada en conducta*.
- 7) Finalmente, el séptimo y último factor está integrado por los indicadores referentes a un diseño amplio de puestos de trabajo, es decir, que los puestos de trabajo de la empresa incluyan gran variedad de tareas y exista rotación sobre ellos. Este factor fue denominado *diseño de puestos*.

Terminado el resumen y reducción de datos referentes a los indicadores que medían la política de recursos humanos de alto compromiso seguida por la empresa, se guardaron, mediante el método de regresión, las puntuaciones factoriales para cada uno de los factores hallados. A continuación, siguiendo a Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996), Bae y Lawler (2000), Richard y Johnson (2001) y Guthrie (2001) se construyó un índice para las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, basado en las puntuaciones de cada empresa para cada factor. En este sentido, se creó una nueva variable, prácticas de recursos humanos de alto compromiso, que podía tomar ocho valores posibles. Con el fin de distinguir si una empresa usa o no un factor particular de prácticas, se compara la puntuación de la empresa para ese factor con la puntuación media de todas las empresas de la muestra para ese factor. Dado que la media para cada factor es 0 ya

**Tabla 2.-** Políticas de recursos humanos. Matriz de componentes rotados y comunalidades

ITEMS*	COMPONENTE							COM
	1	2	3	4	5	6	7	
SEL1	0,153	0,472	-0,040	0,233	0,626	0,160	-0,052	0,72
SEL2	0,116	0,500	-0,040	0,167	0,575	0,218	-0,001	0,67
SEL3	0,170	0,170	-0,009	0,101	0,744	-0,030	-0,082	0,63
SEL4	0,068	0,046	0,110	0,199	0,795	0,072	0,128	0,71
FORM1	0,178	0,705	0,257	0,204	0,207	-0,018	0,142	0,70
FORM2	0,183	0,701	0,324	0,053	0,278	0,005	0,186	0,74
FORM3	0,240	0,608	0,409	0,121	0,145	0,010	0,111	0,64
FORM4	0,365	0,598	-0,114	0,244	-0,058	-0,040	-0,054	0,57
RETR11	0,101	0,048	0,154	0,695	0,303	0,071	-0,108	0,63
RETR12	0,033	0,122	-0,016	0,818	0,180	0,078	0,040	0,72
RETR13	0,271	0,030	0,161	0,649	0,018	0,008	0,092	0,53
RETR14	0,216	0,165	0,385	0,157	0,087	0,091	-0,427	0,45
RETR15	0,108	-0,118	0,013	0,102	0,071	0,766	0,094	0,64
REND1	0,189	0,268	0,028	0,683	0,102	0,231	0,075	0,64
REND2	0,124	0,123	0,205	0,148	0,084	0,741	0,053	0,65
PUEST1	0,118	0,178	0,110	0,196	0,330	0,086	0,616	0,59
PUEST2	0,135	0,045	0,054	0,011	-0,119	0,129	0,739	0,60
MOT11	0,736	0,035	0,000	0,072	0,140	0,259	0,231	0,69
MOT12	0,806	0,178	0,120	0,248	0,166	0,140	0,073	0,81
MOT13	0,738	0,346	0,180	0,176	0,103	0,072	-0,153	0,77
MOT14	0,503	0,247	0,501	0,302	0,067	0,089	0,023	0,70
OTRS1	0,661	0,214	0,333	0,086	0,184	-0,109	0,225	0,70
OTRS2	0,190	-0,005	0,761	0,020	0,112	-0,017	-0,005	0,63
OTRS3	0,129	0,210	0,780	0,140	-0,072	0,135	-0,009	0,71
OTRS4	0,043	0,380	0,652	-0,051	-0,056	0,140	0,150	0,62
OTRS5	0,631	0,334	0,386	0,111	0,028	0,054	-0,094	0,68
OTRS6	0,136	0,622	0,223	0,000	0,209	-0,031	-0,084	0,51
%Varianza	31,86	8,82	6,74	5,30	5,06	4,10	3,40	65,3
Autoval.	8,60	2,40	1,82	1,43	1,37	1,11	0,92	

Los ítems de esta columna representan los indicadores utilizados para medir las políticas de recursos humanos de alto compromiso. El contenido de estos indicadores se detalla en el anexo 1.

que los factores son el resultado de un análisis factorial, la nueva variable toma valor 0 cuando la empresa no presenta ninguna puntuación positiva en ninguno de los siete factores en los cuales la política de recursos humanos de alto compromiso de la empresa fue dividida, lo que significa que la empresa no utiliza los sistemas de recursos humanos de alto compromiso de forma más intensiva que el resto de empresas. Por otro lado, la nueva variable toma valor 7 cuando la empresa presenta puntuaciones positivas en todos los factores de la política de recursos humanos de alto compromiso, lo que indica que la empresa utiliza las prácticas de recursos humanos de alto compromiso más intensivamente que el resto de empresas. Por tanto, un alto valor de la variable prácticas de recursos humanos de alto compromiso indica un uso intensivo de prácticas de recursos humanos de alto compromiso. Por el contrario, valores pequeños de esa variable indican un uso menos intensivo de dichas prácticas.

El uso de una medida única para las prácticas de recursos humanos de alto compromiso está en consonancia con los argumentos propuestos por Becker y Huselid (1998) quienes están de acuerdo con la práctica extendida en la literatura de que un índice derivado de un trabajo empírico previo es la medida más apropiada para un sistema de recursos humanos ya que dicha única medida recoge la idea de sistema de recursos humanos como activo estratégico.

Respecto a la forma de medir el rendimiento empresarial señalar que éste se hizo operativo mediante una medida subjetiva multidimensional. Esta última medida incluía tanto indicadores económico-financieros como socio-organizativos debido a que sólo la consideración conjunta de todos ellos permite valorar el éxito de una organización (Robbins, 1990). En consecuencia, siguiendo a Naman y Slevin (1993) se construyeron dos escalas de ítems. El objetivo de la primera escala era que los directivos valorasen la importancia otorgada a los indicadores propuestos. Con la segunda escala, se perseguía que los directivos expresasen el grado de satisfacción obtenido durante el último ejercicio en cuanto a sus expectativas con respecto a dichos indicadores. Posteriormente, se calculó una media ponderada de las puntuaciones de satisfacción otorgada por

los directivos a los nueve indicadores, utilizando las puntuaciones de importancia como ponderaciones. Adicionalmente, se consiguieron datos de los resultados financieros de las empresas, los cuales se extrajeron del directorio Duns. Concretamente se escogió la rentabilidad económica (ROA), ya que proporciona mayor estabilidad año a año que otras medidas financieras (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992) y continúa teniendo gran aceptación en la literatura (Wiersema y Bantel, 1993; Balinga, Moyer y Rao, 1996). Así, se tomaron datos de la rentabilidad económica alcanzada por las empresas para los tres últimos años publicados. Posteriormente se calculó la media aritmética de las tres medidas con el fin de eliminar la posibilidad de existencia de resultados extraordinarios, siguiendo el procedimiento propuesto por King y Zeithaml (2001).

Aunque las medidas objetivas de resultados evidentemente propiedades deseables, se escogió utilizar la medida subjetiva ya que Delaney y Huselid (1996) observan que en varios estudios existen relaciones fuertes entre ambos tipos de medidas y adicionalmente el resto de variables se midieron a través de medidas de este tipo. Sin embargo, se utilizan los datos financieros recogidos (ROA) para contrastar la validez de la medida subjetiva, siguiendo los consejos de Bae y Lawler (2000). La correlación obtenida entre la rentabilidad económica y la medida subjetiva es de 0.34 ( $p < 0.05$ ). Dado que dicha correlación es estadísticamente significativa apoya la validez general de la medida subjetiva propuesta.

Adicionalmente, se seleccionaron algunas variables de control que se consideraba que podían estar relacionadas con algunas de las variables implicadas en el estudio. En este sentido se incluyeron como variables de control el tamaño de las empresas, el tiempo que éstas llevaban operando en el mercado, la antigüedad de sus directivos y el sector al que cada una pertenecía.

Para medir el tamaño se utilizó el número de empleados de la empresa. Con objeto de conocer el tiempo que la empresa llevaba operando en el mercado se pedía en el cuestionario el año de fundación de la firma. De la misma forma, la antigüedad de los directivos era un dato que también se solicitaba en el cuestionario.

La antigüedad de la empresa fue incluida como variable de control ya que ha sido considera-

da en la literatura como una medida de la ambigüedad a la que se enfrentan los competidores (Mosakowski, 1997). Esta autora sostiene que cuanto mayor es el tiempo que lleva operando la empresa, sus competidores la conocerán mejor y por ello, menor será el grado de ambigüedad causal al que estos agentes se enfrentan. De forma análoga, puede establecerse la misma conclusión para el caso de la antigüedad de los directivos, por lo que también esta variable fue incluida como variable de control.

Por otro lado, puede sostenerse que dependiendo del sector en el que opere la empresa los resultados que obtenga pueden ser distintos y el grado de ambigüedad de sus competidores y directivos también puede diferir entre empresas de distintas industrias. Es por ello, que se incluyeron en el modelo 17 variables 'dummy' que representaban los 18 sectores distintos a los que pertenecían las empresas integradas en la muestra siguiendo la clasificación proporcionada por los códigos SIC a nivel de dos dígitos<sup>2</sup>.

La tabla 3 muestra las medias, desviaciones típicas y correlaciones para todas las variables dependientes e independientes implicadas en el estudio.

## RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos se llevó a cabo en dos bloques, cada uno de los cuales se correspondía con uno de los dos propósitos planteados en esta investigación. De esta manera, el primer bloque abarcó el estudio de la influencia de la ambigüedad de los competidores y de los directivos sobre los resultados empresariales. El segundo, el análisis de las políticas de recursos humanos de alto compromiso como factor

determinante de ambos tipos de ambigüedad causal.

Con referencia al primer bloque, con las puntuaciones obtenidas en el análisis factorial relativo a las modalidades de ambigüedad se realizó un análisis de regresión, con objeto de explicar los resultados de las compañías que integraban la muestra en función de las variables ambigüedad de los competidores y ambigüedad percibida por los directivos, una vez controlados los efectos tamaño, antigüedad de la empresa y del directivo y sector de pertenencia de la empresa. La tabla 4 muestra los resultados del análisis de regresión jerárquico llevado a cabo.

En el primer modelo se incluyen únicamente las variables de control como variables independientes. El segundo modelo incorpora además la ambigüedad soportada por los competidores. El tercer modelo añade a las variables anteriores la ambigüedad percibida por los directivos como variable explicativa.

La Hipótesis 1 sostiene que la ambigüedad percibida por los competidores de una empresa está positivamente relacionada con los resultados que dicha empresa alcanza. La significatividad y el signo positivo del coeficiente asociado a esa variable tanto en el modelo 2 como en el modelo 3 confirma esta hipótesis. De la misma forma, la Hipótesis 2 predice que la ambigüedad a la que se enfrentan los directivos de una empresa está negativamente relacionada con los resultados alcanzados por la misma. El signo negativo del coeficiente asociado a la variable ambigüedad percibida por los directivos en el modelo 3 y el hecho de que resulte estadísticamente significativo confirma esta hipótesis.

Por otro lado, en el tercer modelo puede observarse que el parámetro asociado a la ambigüedad percibida por los directivos es mayor en

**Tabla 3.-** Medias, desviaciones típicas y correlaciones

VARIABLE	N	MEDIA	d.t.	1	2	3	4	5	6
1. Resultados empresariales	236	4,00	1,99						
2. Ambigüedad directivos	256	0,00	1,00	-0,37***					
3. Ambigüedad competidores	256	0,00	1,00	0,14**	0,00				
4. Prácticas de RRHH	250	0,00	1,00	0,32***	-0,38***	0,08			
5. N° empleados <sup>a</sup>	253	5,68	1,31	0,06	-0,11	-0,17***	0,12*		
6. Antigüedad empresa <sup>a</sup>	258	3,50	0,72	-0,07	-0,06	-0,04	-0,14**	0,18***	
7. Antigüedad directivos <sup>a</sup>	248	2,29	1,01	0,14**	-0,08	0,04	0,11	0,08	0,08

<sup>a</sup>These data were transformed by logarithm function. \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ .

**Tabla 4.-** Resultados del análisis de regresión jerárquico. Resultados empresariales

VARIABLES	MODELO 1		MODELO 2		MODELO 3	
	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.
Constante	4,11***	1,24	3,78***	1,23	4,04***	1,14
Nº empleados	0,15	0,13	0,18	0,12	0,13	0,12
Antigüedad empresa	-0,25	0,20	-0,26	0,20	-0,31*	0,19
Antigüedad directivos	0,27**	0,13	0,26*	0,13	0,22*	0,12
Sector sic20	-0,52	0,92	-0,29	0,91	-0,01	0,85
Sector sic22	0,53	1,10	0,78	1,09	1,30	1,02
Sector sic23	0,66	1,64	1,22	1,64	0,87	1,52
Sector sic24	-2,74*	1,61	-2,36	1,60	-1,08	1,50
Sector sic26	0,67	1,29	0,89	1,28	1,29	1,19
Sector sic27	-0,67	1,11	-0,39	1,11	-0,68	1,03
Sector sic28	-1,02	0,92	-0,75	0,92	-0,55	0,85
Sector sic29	-0,15	2,12	0,37	2,10	0,61	1,95
Sector sic30	-1,32	1,06	-1,24	1,04	-0,99	0,97
Sector sic31	0,17	1,63	0,54	1,62	1,09	1,50
Sector sic32	-0,70	0,98	-0,49	0,98	-0,15	0,91
Sector sic33	-2,13*	1,08	-1,84*	1,08	-1,29	1,00
Sector sic34	-0,31	1,02	0,03	1,01	0,32	0,94
Sector sic35	-0,29	0,95	-0,12	0,94	-0,07	0,88
Sector sic36	-1,10	0,97	-1,02	0,96	-0,69	0,90
Sector sic37	-1,08	0,97	-0,95	0,96	-0,60	0,89
Sector sic38	-0,26	1,17	-0,16	1,16	-0,28	1,07
Ambigüedad de los competidores			0,33**	0,14	0,35***	0,13
Ambigüedad de los directivos					-0,77***	0,13
R <sup>2</sup>	0,12		0,14		0,27	
F	1,33		1,56*		3,28***	
N	258		258		258	

\* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ .

valor absoluto que el relativo a la ambigüedad de los competidores, lo que significa que el efecto que ejerce la ambigüedad percibida por los directivos sobre los resultados empresariales es de mayor magnitud que el ejercido por la ambigüedad de los competidores.

El segundo propósito planteado en esta investigación es analizar cual es la influencia que ejercen las políticas de recursos humanos de alto compromiso o alta participación sobre las dos modalidades de ambigüedad consideradas. Para ello, se realizaron dos conjuntos de análisis de regresión, utilizando en cada uno de ellos cada una de las dos modalidades de ambigüedad como variable dependiente y como variable independiente la variable políticas de recursos humanos de alto compromiso. Las tabla 5 y 6 muestran los resultados para ambas regresiones.

La tabla 5 recoge el análisis efectuado con la ambigüedad de los competidores como variable dependiente. El primer modelo incluye únicamente las variables de control, el segundo añade a las anteriores las prácticas de recursos huma-

nos de alto compromiso. A la vista de los resultados, no se ha encontrado evidencia empírica que permita contrastar la hipótesis H<sub>3</sub>.

La tabla 6 contiene el análisis efectuado con la ambigüedad percibida por los directivos como variable dependiente y también incluye, un primer modelo con las variables de control como variables explicativas y un segundo, que añade a éstas, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso. Los resultados permiten aseverar que las prácticas de recursos humanos denominadas de alta participación o alto compromiso influyen negativamente en la ambigüedad percibida por los directivos, ya que el parámetro estimado de esa variable resultó ser negativo y estadísticamente significativo, lo que permite confirmar la hipótesis H<sub>4</sub>.

Los resultados encontrados sugieren que la ambigüedad percibida por los directivos podría jugar un papel mediador en la relación existente entre las políticas de recursos humanos de alto compromiso y los resultados empresariales. Con el fin de comprobar esta última idea, se llevó a

**Tabla 5.-** Resultados del análisis de regresión jerárquico. Ambigüedad de los competidores

VARIABLES	MODELO 1		MODELO 2	
	b	s.e.	b	s.e.
Constante	1,37**	0,63	1,21*	0,63
Nº empleados	-0,14**	0,06	-0,15	0,06
Antigüedad empresa	-0,01	0,10	0,02	0,10
Antigüedad directivos	0,04	0,07	0,02	0,07
Sector sic20	-0,72	0,48	-0,84	0,48
Sector sic22	-0,84	0,61	-0,98	0,61
Sector sic23	-1,62**	0,85	-1,65	0,85
Sector sic24	-1,19	0,84	-1,31	0,84
Sector sic26	-0,75	0,63	-0,83	0,63
Sector sic27	-0,83	0,58	-1,06	0,59
Sector sic28	-0,84*	0,48	-0,98	0,49
Sector sic29	-1,54	1,10	-1,83	1,11
Sector sic30	-0,38	0,55	-0,49	0,55
Sector sic31	-1,07	0,84	-1,12	0,84
Sector sic32	-0,54	0,50	-0,62	0,50
Sector sic33	-0,63	0,56	-0,66	0,56
Sector sic34	-1,03**	0,52	-1,18	0,53
Sector sic35	-0,46	0,49	-0,64	0,51
Sector sic36	0,21	0,50	-0,35	0,51
Sector sic37	0,48	0,49	-0,62	0,50
Sector sic38	-0,26	0,61	-0,44	0,62
Prácticas de recursos humanos de alto compromiso			0,08	0,05
R <sup>2</sup>	0,10		0,11	
F	1,14		1,21	
N	258		258	
*p<0,10; **p<0,05;***p<0,01.				

**Tabla 6.-** Resultados del análisis de regresión jerárquico. Ambigüedad de los directivos

VARIABLES	MODELO 1		MODELO 2	
	b	s.e.	b	s.e.
Constante	0,36	0,62	0,90	0,58
Nº empleados	-0,10	0,06	-0,04	0,05
Antigüedad empresa	0,02	0,09	-0,03	0,09
Antigüedad directivos	-0,10	0,07	0,77	0,06
Sector sic20	0,31	0,47	1,35	0,47
Sector sic22	0,84	0,60	-0,30	0,55
Sector sic23	-0,40	0,84	2,07	0,77
Sector sic24	1,65**	0,82	0,61	0,76
Sector sic26	0,44	0,62	0,73	0,57
Sector sic27	-0,50	0,57	0,37	0,54
Sector sic28	0,33	0,47	0,83	0,44
Sector sic29	0,32	1,08	1,37	1,01
Sector sic30	0,54	0,54	0,95	0,50
Sector sic31	0,56	0,83	0,74	0,76
Sector sic32	0,40	0,49	0,71	0,45
Sector sic33	0,73	0,55	0,86	0,51
Sector sic34	0,31	0,51	0,83	0,48
Sector sic35	-0,01	0,48	0,59	0,46
Sector sic36	0,43	0,49	0,94	0,46
Sector sic37	0,43	0,48	0,92	0,45
Sector sic38	-0,19	0,60	0,45	0,56
Prácticas de recursos humanos de alto compromiso			-0,28***	0,04
R <sup>2</sup>	0,10		0,24	
F	1,23		3,25***	
N	258		258	
*p<0,10; **p<0,05;***p<0,01.				

cabo un procedimiento secuencial recomendado por Baron y Kenny (1986) que permite contrastar empíricamente la existencia o no de dicho efecto mediador. En un primer paso, se efectuó una regresión tomando como variable dependiente los resultados empresariales y como independiente, las prácticas de recursos humanos de alto compromiso. Este resultado se muestra en la tabla 7 (modelo 1). A continuación, en un segundo paso, se incluyó en el modelo la variable mediadora, es decir, la ambigüedad percibida por los directivos con el fin de comprobar si su introducción reduce el efecto de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso sobre el rendimiento empresarial (modelo 2). El efecto mediador ocurre si el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados empresariales se reduce en presencia de la variable mediadora y el ajuste global del modelo mejora. Ambas condiciones se dan en este caso, tal y como se muestra en la tabla 7. De esta forma, a partir de los resultados obtenidos en las tablas 6 y 7 se demuestra, por un lado, que la utilización de prácticas de recursos humanos de alto compromiso ayuda a reducir el nivel de ambigüedad causal al que se enfrentan los directivos empresariales (tabla 6). Por otro lado, de la comprobación empírica de la existencia de un efecto mediador de la ambigüedad a la que se enfrentan los directivos (tabla 7), se deduce que el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre la ambigüedad percibida por los directivos se añade al efecto que por sí sola ejerce dicha ambigüedad sobre los resultados empresariales, lo que provoca una reducción de la influencia que sobre los resultados corporativos tienen dichas prácticas de recursos humanos.

**Tabla 7.-** Efecto mediador

VARIABLES	MODELO 1		MODELO 2	
	b	s.e.	b	s.e.
Prácticas de recursos humanos de alto compromiso	0,46***	0,09	0,24***	0,10
Ambigüedad de los directivos			0,67***	0,14
$R^2$	0,21		0,30	
$F$	2,50***		3,89***	
$N$	258		258	

\* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ .

## CONCLUSIONES

Esta investigación ha tratado de analizar dos cuestiones relacionadas con el concepto de ambigüedad causal. Por un lado, la influencia que

ejerce esta variable sobre los resultados empresariales, ya que existe un debate en la literatura el respecto, y por otro, el efecto que ejercen las políticas de recursos humanos de alto compromiso sobre la ambigüedad causal. Para ello, en este trabajo se distinguen dos modalidades de ambigüedad causal según el agente económico al que dicha variable afecte.

Los resultados obtenidos permiten, en primer lugar, verificar que la ambigüedad causal ejerce una doble influencia sobre los resultados de las medianas y grandes empresas manufactureras españolas. Así, por un lado, se ha comprobado que la ambigüedad causal constituye uno de los mecanismos con los que cuentan la empresas para defenderse de las acciones llevadas a cabo por sus rivales, ya que se ha contrastado de forma empírica la existencia de una relación positiva entre la ambigüedad causal a la que se enfrentan los competidores de una compañía y los resultados alcanzados por la misma. De esta forma, tal y como sugieren algunas investigaciones precedentes, la ambigüedad causal protege a las empresas de la imitación, lo que contribuye al mantenimiento de la ventaja competitiva (Lippman y Rumelt, 1982; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillipi, 1990; Barney, 1991; King y Zeithaml, 2001).

Por otra parte, se ha contrastado que la ambigüedad causal a la que se enfrentan los directivos empresariales tiene una influencia adversa sobre los rendimientos empresariales. Este último resultado está en consonancia con las investigaciones que cuestionan el efecto de la ambigüedad causal sobre los resultados empresariales argumentando que al igual que previene la difusión de las competencias de una empresa hacia el exterior, protegiendo de esta forma a las empresas de los riesgos derivados de la imitación, también dificulta la transferencia de dichas competencias en el interior de las organizaciones (Szulanski, 1996; Mcevily, Das y McCabe, 2000; King y Zeithaml, 2001; Lin, 2003).

Adicionalmente, se comprobó que el efecto de la ambigüedad percibida por los directivos sobre los resultados empresariales es de mayor magnitud que el ejercido por la ambigüedad a la que se enfrentan los competidores de una empresa sobre esa variable. Este último resultado contribuye a resolver el debate planteado en la lite-

ratura y está en consonancia con los estudios que apuntan la necesidad de que el conocimiento fluya en el interior de la organización (Szulanski, 1996; O'Dell y Grayson, 1998; Hansen, 1999; Argote y Ingram, 2000; Lin, 2003), ya que sólo a través de la transferencia de las competencias empresariales a lo largo de toda la compañía, el nivel de ambigüedad causal percibido por los directivos se verá reducido, aumentando así las posibilidades de alcanzar altos resultados empresariales.

Por otro lado y en referencia a la segunda de las cuestiones planteadas en esta investigación, aquella centrada en el estudio de las prácticas de recursos humanos como factor determinante de la ambigüedad de los competidores y de los directivos, se ha podido contrastar cómo esas políticas determinan la presencia de ambigüedad percibida por los directivos. En este sentido, la utilización por parte de una empresa de prácticas de recursos humanos que fomenten el compromiso y la implicación de sus empleados no tienen una influencia directa sobre los resultados empresariales, si no que tienen un impacto indirecto sobre dicha variable a través de su impacto sobre la ambigüedad percibida por los directivos. De esta forma, ha podido contrastarse el papel mediador que ejerce la ambigüedad percibida por los directivos sobre la relación existente entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y los resultados empresariales.

Este último resultado constituye una de las aportaciones más novedosas de este trabajo ya que añade evidencia empírica sobre el papel que la ambigüedad causal juega como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y los resultados empresariales tal y como proponen algunas investigaciones recientes (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Delery, 1998, p. 304).

Por último, este trabajo de investigación presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la aproximación efectuada para medir algunas de las variables utilizadas puede resultar menos precisa de lo deseable, lo cual podría restar capacidad de contraste para algunas de las hipótesis planteadas. En este sentido, hubiera sido deseable que los competidores de una empresa, valorasen la ambigüedad causal a la que se enfrentan cuando tratan de imitar a una empresa. Sin

embargo, esto no fue posible en esa investigación debido a que resultó imposible determinar que empresas eran rivales entre sí. En segundo término, algunos de los trabajos precedentes estudian la ambigüedad causal asociada a prácticas o tecnologías específicas (e.g. King e Zeithaml, 2001). Sin embargo en este trabajo se ha optado por estudiar la ambigüedad causal de forma más general asociada a las variaciones en los resultados corporativos lo que podría constituir una limitación del mismo. Adicionalmente, quizá resulte arriesgado pensar, tal y como se asume en este trabajo, que las empresas utilizan las mismas prácticas de gestión de recursos humanos tanto para directivos como para empleados en general ya que dichas prácticas podrían diferir sensiblemente en ambos ámbitos. Sin embargo, la dificultad que entraña en la práctica discriminar entre prácticas de recursos humanos para directivos y para empleados cuando el cuestionario lo contesta una única persona (director general) impide haber tenido en cuenta dicha distinción. Por último, existen otros factores determinantes de los resultados de una empresa además de la ambigüedad causal. Sin embargo, el objetivo de profundizar en el estudio de este concepto impidió considerar, por razones de tipo operativo, otras variables influyentes en dichos resultados. De la misma forma, también podrían encontrarse nuevos factores determinantes tanto de la ambigüedad percibida tanto por los competidores como por los directivos. Así, por ejemplo, siguiendo la línea del trabajo realizado por Reed y DeFillippi (1990) las características de las competencias empresariales como su complejidad, falta de codificación y especificidad pueden ser fuente de ambigüedad causal. Estas limitaciones abren nuevos caminos que podrían ser objeto de estudio en futuras investigaciones.

## **ANEXO 1**

### **MEDIDAS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN**

♦ Ambigüedad percibida por los directivos (6 ítems;  $\alpha=0,79$ ). Los directivos superiores y medios de nuestra empresa conocen cuáles son las acciones y decisiones específicas que deben tomar para alcanzar beneficios superiores a los de sus competidores/Los directivos superiores y medios de nuestra empresa

son capaces de determinar cuáles son las causas de los fracasos de la empresa/Nuestros directivos superiores y medios conocen cuál es la estrategia adoptada por la empresa/Generalmente se informa a nuestro directivos superiores y medios sobre cualquier cambio en la estrategia/La mayoría de nuestros directivos superiores y medios conocen en qué momento se va a lanzar un nuevo producto/Nuestra empresa tiene la política de explicar a sus directivos superiores y medios las causas de los aumentos o disminuciones en su nivel de beneficios

◆ Ambigüedad percibida por los competidores (4 ítems;  $\alpha=0,66$ ). Nuestros competidores son incapaces de imitar de forma instantánea los recursos, el conocimiento y las capacidades utilizados por nuestra empresa/Nuestros competidores desconocen las claves de nuestro éxito/Nuestros competidores desconocen las causas de los aumentos o disminuciones en los beneficios de nuestra empresa/Nuestros competidores tienen dificultades para establecer las acciones concretas que realiza nuestra empresa para obtener beneficios

◆ Políticas de recursos humanos (27 ítems;  $\alpha=0,90$ ). Nuestra empresa realiza grandes esfuerzos para seleccionar a la persona adecuada para cada puesto concreto/Nuestra empresa dedica bastante tiempo a los procesos de selección/Nuestra empresa sólo selecciona a los trabajadores que posean la cualificación necesaria para cada puesto/En nuestros procesos de selección se tienen en cuenta las habilidades del candidato para la solución de problemas /Nuestra empresa realiza procesos exhaustivos de formación de personal/En nuestra empresa existen actividades de formación dirigidas a que los trabajadores adquieran habilidades técnicas/En nuestra empresa existen actividades de formación dirigidas a que los trabajadores adquieran habilidades necesarias para la solución de problemas/Nuestros trabajadores asimilan la formación específica que se les proporciona/En nuestra empresa las retribuciones a empleados se realizan en función de sus habilidades/Nuestra empresa utiliza sistemas de remuneración basados en el rendimiento individual/Nuestra empresa otorga incentivos basados en la productividad de los grupos/Los salarios pagados por nuestra empresa son altos en comparación con los pagados por sus competidores/En el mismo nivel de trabajo, existe un amplio intervalo de salarios/El rendimiento de nuestros trabajadores es evaluado en función de sus resultados/El rendimiento de nuestros trabajadores es evaluado en función de su conducta/Los puestos de trabajo de nuestra empresa requieren disponer de gran variedad de destrezas y habilidades/En nuestra empresa existe amplia rotación de puestos de trabajo/Los trabajadores cuentan con un cierto grado de autonomía a la hora de hacer

sus trabajos/Nuestros trabajadores toman la realización de sus tareas como un reto personal/Nuestros trabajadores se encuentran altamente motivados/Nuestra empresa cuenta con mecanismos y procedimientos destinados a aumentar la motivación de sus trabajadores/Nuestros trabajadores comparten mucha información/En nuestra empresa existen grupos de personas cuya tarea es ayudar a solucionar problemas/Existen en nuestra empresa círculos de calidad encargados de evaluar nuevas ideas/Nuestros trabajadores cuentan con algún mecanismo, como buzones de sugerencias, para plantear sus ideas y aportaciones novedosas/Existe en nuestra empresa un clima de alta cooperación y confianza/Nuestra empresa se preocupa por las condiciones y seguridad de sus puestos de trabajo.

◆ Resultados<sup>3</sup>. Beneficio de explotación/Crecimiento de las ventas/Crecimiento de los beneficios/Cuota de mercado/Rentabilidad sobre la inversión/Desarrollo de nuevos productos/Desarrollo de mercados/Nivel de conflictividad en la empresa/Productividad

## NOTAS

1. Conviene señalar que con frecuencia en la literatura se emplean otros términos para expresar conceptos similares al de 'capacidades' o *capabilities*: 'capacidades centrales' o *core capabilities* (Leonard-Barton, 1992); 'competencias' o *competencies* (Selznick, 1957; Henderson y Cockburn, 1994); 'competencias centrales' o *core competencies* (Prahalad y Hamel, 1990); 'activos estratégicos' o *strategic assets* (Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993); 'recursos' o *resources* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).
2. El número de sectores al que pertenecía las empresas de la muestra se vio reducido con respecto al de la población inicial, pasando de 20 a 18, ya que no fue posible conseguir ninguna respuesta de empresas que pertenecieran a los sectores 21 y 25 según la clasificación SIC.
3. No se calculó el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach para la variable resultados ya que para medirla se elaboró una media ponderada de la satisfacción otorgada por los directivos a una serie de indicadores en función de la importancia que le daban a dichos valores.

## BIBLIOGRAFÍA

ARGOTE, L.; INGRAM, P. (2000): "Knowledge Transfer in Organizations: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behaviour and*

- Human Decision Processes*, vol. 82, núm. 1, pp. 150-169.
- ARTHUR, J. (1992): "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, pp. 488-506.
- ARTHUR, J. (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670-687.
- BAE, J.; LAWLER, J.J. (2000): "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy", *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 502-517.
- BALINGA, B.R.; MOYER, R.CH.; RAO, R.S. (1996): "CEO Duality and Firm Performance: What's the Fuss?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 41-43.
- BARNEY, J.B. (1986a): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, vol. 32, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B. (1986b): "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656-665.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B.; ARIKAN, A.M. (2001): "The Resource-based View: Origins and Implications", en M.A. Hitt, R.E. Freeman y J.S. Harrison [ed.]: *Handbook of Strategic Management*, pp. 124-188. Oxford, UK: Blackwell.
- BARON, R.M.; KENNY, D.A. (1986): "The Moderator/mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, pp. 1173-1182.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A. (1998): "High Performance Work Systems And Firm Performance: A Synthesis Of Research And Managerial Implications", *Research in Personnel and Human Resources Journal*, vol. 16, núm. 1, pp. 53-101.
- COHEN, M.D.; LEVINTHAL, D. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, núm. 1, pp. 128-152
- COHEN, W.M.; NELSON R.N.; WALSH, J.P. (2000): *Protecting their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and why U. S. Manufacturing Firms Patent (or Not)*. (Working Paper núm. 7552). National Bureau of Economic Research.
- CUTCHER-GERSHENFELD, J.C. (1991): "The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations", *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 44, pp. 241-260.
- 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, pp. 949-969.
- DELERY, J.E. (1998): "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, vol. 8, núm. 3, pp. 289-313.
- 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, pp. 802-835.
- DEMSETZ, H. (1972): "Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy", *Journal of Law and Economics*, vol. 16, pp. 1-9.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
- DUNS AND BRADSTREET ESPAÑA (2001): *Duns 50.000 principales empresas españolas*. Madrid.
- GEROSKI, P.A. (1995): "What do we Know about Entry?", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13, pp. 412-440.
- GUTHRIE, J.P. (2001): "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 180-191.
- HANSEN, M.T. (1999): "The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 82-111.
- HILL, C.W.L., HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. (1992): "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms", *Organization Science*, vol. 3, núm. 4, pp.501-521.
- HOOPES, D.G., MADSEN, T.L.; WALKER, G. (2003): "Why is there a Resource-based view? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity", *Strategic Management Journal*, vol. 24, (Special Issue), pp. 889-902.
- HUBER, G.P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, vol. 2, pp. 88-115.
- HUSELID, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-670.
- HUSELID, M.A.; BECKER, B.E. (1997): *The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Sha-*

- reholder Wealth*. (Unpublished Paper). New Brunswick, NJ: Rutgers University.
- KING, A.W.; ZEITHAML, C.P. (2001): "Competences and the Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 75-99.
- KOCH, M.J.; MCGRATH, R.G. (1996): "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 335-354.
- KOCHAN, T.A.; OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.
- LADO, A.A.; WILSON, M.C. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 699-727.
- LEVIN, R.C.; KLEVORICK, A.K.; NELSON, R.S.; WINTER, S.G. (1987): "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development", *Brooking Papers on Economic Activity*, vol. 3, pp. 783-820.
- LIN, B.W. (2003): "Technology Transfer as Technological Learning: A Source of Competitive Advantage for Firms with Limited R&D Resources", *R&D Management*, vol. 33, núm. 3, pp. 327-341.
- LIPPMAN, S.A.; RUMELT, R. P. (1982): "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition", *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- 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, pp. 197-221.
- MAHONEY, J.T.; PANDIAN, J.R. (1992): "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MCEVIL, S.K.; DAS, S.; MCCABE, K. (2000): "Avoiding Competence Substitution through Knowledge Sharing", *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 2, pp. 294-311.
- MOSAKOWSKI, E. (1997): "Strategy Making Under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence", *Organization Science*, vol. 8, núm. 4, pp. 414-442.
- NAMAN, J.L.; SLEVIN, D.P. (1993): "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 137-153.
- O'DELL, C.; GRAYSON, C. (1998): "If Only we Knew what we Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, pp.154-174.
- OSTERLOH, M.; FREY, B.S. (2000): "Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Forms", *Organization Science*, vol. 11, núm. 5, pp.538-550.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based-view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- REED, R.; DEFILLIPI, R. (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, pp. 88-102.
- RICHARD, O.C.; JOHNSON, N. B. (2001): "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, pp. 299-310.
- ROBBINS, S.P. (1990): *Organization Theory: Structure, Designs and Applications*. 3ª ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- RUMELT, R. (1984): "Toward a Strategic Theory of Firm", en R. Lamb: *Competitive Strategic Management*, pp. 556-570. Prentice Hall.
- RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D.J. [ed.] (1994): *Fundamental Issues in Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- SHOEMAKER, P.J.H.; AMIT, R. (1994): "Investment in Strategic Assets and Firm-level Perspectives", en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton, J. [ed.]: *Advances in Strategic Management*, vol. 10A, pp. 3-33. Greenwich: JAI Press.
- SIMONIN, B. (1999): "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 595-623.
- SNELL, S.A.; YOUNG, M.A.; WRIGHT, P.M. (1996): "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning", en G.R. Ferris [ed.]: *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 14, pp. 61-90. Greenwich, CT / London: JAI Press.
- SPENDER, J.C.; GRANT, R. (1996): "Knowledge and the Firm: Overview", *Strategic Management Journal*, vol. 17, (Winter Special Issue), pp. 5-9.
- SZULANSKI, G. (1996): "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, (Winter Special Issue), pp. 27-43.
- TEECE, D. (1987): "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", en D. Teece [ed.]: *The Competitive Challenge*, pp. 185-219. Cambridge, MA: Ballinger.
- TEECE, D.J. (1976): *The Multinational Corporation and Resource Cost of International Technology Transfer*. Cambridge, MA: Ballinger.

- WALTON, R. (1985): "From 'Control' to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, vol. 73, núm. 2, pp.77-84.
- WELBOURNE, T.M.; ANDREWS, A.O. (1996): "Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management be in the Equation?", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 891-919.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WHITENER, E. M. (2001): "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 515-535.
- WIERSEMA, M.F.; BANTEL, K.A (1993): "Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of the Environment", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp.485-504.
- WOOD, S.; DE MENEZES, L. (1998): "High Commitment Management in the U. K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey", *Human Relations*, vol. 51, pp. 485-515.
- 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, pp. 301-326.
- YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 836-886.