

---

## EXTENSIÓN DE LOS POSTULADOS DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA FIRMA A CAMPOS PSICOLÓGICOS.

---

KENNETH GENT FRANCH<sup>1</sup>, ALEJANDRO ANDALAF CHACUR<sup>2</sup>

### RESUMEN

En el ámbito de la estrategia, la teoría de los recursos y las capacidades de la firma (TRC) se ha consolidado como un complemento necesario a los postulados que Porter enunciara durante la década de los ochenta, los cuales explicaban los éxitos empresariales fundamentalmente a través del nicho sectorial en que éstos se establecieran, no prestando la suficiente atención a las virtudes internas y diferenciaciones que cada organización pudiera poseer (recursos, competencias y capacidades) frente a la competencia. El presente artículo profundiza en la relación e influencia que ejercen la cultura y algunos aspectos psicológicos de los seres humanos en la consecución de rentas sobre lo normal en las empresas, a través del mayor grado de autoconocimiento de quienes trabajan en ellas. Los nuevos paradigmas a los que se ve enfrentada la humanidad con la masificación de las telecomunicaciones y el libre acceso a la información que proporciona Internet, obligan a replantear permanentemente el concepto de estrategia y la evolución del pensamiento estratégico. Se desarrolla un análisis acerca de cómo los postulados de la TRC podrían ser válidos paralelamente en campos de aplicación con escalas diferentes, tanto para el caso de las empresas como el de los individuos en forma aislada.

**Palabras claves:** Teoría de Recursos y Capacidades (TRC), Cultura y Estrategia, Inteligencias Múltiples.

### ABSTRACT

Strategically, Resource Based View of the Firm (RBV) theory has been established as a necessary complement to the theories that Porter supported during the eighties, which explained the fundamental commercial successes through the niches for which they were established, not concentrating sufficient attention to personal virtues and differences that each organization possesses (resources, competition, and capabilities) against their competitors. This article investigates the relation and influences that culture and some human psychological aspects exercise to achieve salary above the normal obtained in an organization by way of an increased level of self knowledge of those who work there. The new paradigms that humanity faces due to the globalization of telecommunications and free access to information provided by the Internet, obliges us to continually analyze the strategic concept and the evolution of strategic thinking. An analysis has been developed

---

1 Ingeniero Civil, Magíster © en Ingeniería Industrial (U. de Concepción, Chile).  
kgent@momentocero.cl

2 Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la U. de Concepción, Chile.  
aandalaf@udec.cl

regarding how the RBV theories can be valid in comparison to application fields with different scales in as much as companies as well as in the case of separate individuals.

**Key words:** Resource Based View of the Firm (RBV), Culture and Strategy, Multiple Intelligences.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente artículo forma parte de una investigación que tuvo por objetivo analizar la industria del deporte profesional chileno (aplicado al caso del fútbol), de acuerdo a los postulados de la teoría de los recursos y las capacidades de la firma (Gent, 2006).

La teoría de los recursos y las capacidades de la firma (TRC) surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas.

La idea de que la rentabilidad de una empresa está determinada fundamentalmente por el tipo, cantidad y naturaleza de sus recursos y capacidades, representa el planteamiento básico del enfoque de la TRC. Los recursos y capacidades propios de una empresa, son definidos como activos estratégicos, los cuales deben ser protegidos y desarrollados para lograr una ventaja competitiva en el tiempo (Amit y Schoemaker, 1993). Por esto, es un requisito fundamental para los altos ejecutivos de hoy poseer la capacidad de identificar, cultivar y explotar los recursos y capacidades de la empresa, que hacen posible obtener rentabilidad y generar crecimiento (Prahalad y Hamel, 1990).

La clave del enfoque basado en los recursos y capacidades, empleado para realizar la formulación de la estrategia, es comprender la relación entre recursos, capacidades, ventaja competitiva y utilidad (Grant, 1991).

Importante resulta aclarar que en el presente trabajo se emplea la palabra “empresa” como un término genérico que busca representar a un ente específico, que persigue la consecución de un fin en un cierto entorno, a través de los medios de los cuales dispone, definidos por sus condiciones particulares de recursos y capacidades. De este modo, la empresa como sujeto de estudio podrá ser entendida de distintas formas, dependiendo del contexto: como una industria sectorial específica en su conjunto (la FIFA dentro del negocio del fútbol) y/o como un actor más entre los muchos que conforman una industria (un club de fútbol dentro del negocio de este deporte).

Penrose (1959), destacada por Rugman y Verbeke (2002) como una de los principales precursoras y responsable de una gran contribución a la TRC, indagó sobre la conexión existente entre los resultados de una empresa y su habilidad para utilizar de forma combinada sus capitales humanos y físicos, así

como su reputación. Con tal planteamiento sentaron las bases para lo que Wernerfelt (1984) denominó “A resource-based view of the firm”, en un intento de dar forma al estudio de la empresa desde la perspectiva de los recursos que posee, enfrentado al enfoque tradicional que se centra en sus actividades y productos.

En los últimos años se ha producido una serie de notables aportes académicos a la teoría de los recursos y las capacidades de la firma, generando una amplia diversificación en sus campos de aplicación y contexto, realizados por los gurús clásicos en el tema, que fueron quienes impulsaron esta nueva corriente académica de pensamiento hace ya más de una década, entre los que se encuentran Penrose (1959), Rumelt (1984), Barney (1986), Andrews (1971), Dierickx y Cool (1989), Prahalad y Hamel (1990), Barney (1991), Conner (1991), Nelson (1991), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), Collis y Montgomery (1995), entre otros. También cabe destacar recopilaciones como las de Wernerfelt (1995), López y Sabater (2000), Jiménez (2001), Barney et al. (2001), Cabello (2001), Jiménez y Andalaft (2002) y Landeros (2003).

## **II. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA**

La Real Academia de la Lengua<sup>3</sup> define Estrategia como: “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Por su parte, Porter (1996) plantea que “estrategia es el diseño de la combinación de las actividades de la empresa, no la búsqueda de la excelencia en cada una de las actividades individuales”. De aquí se desprende la frase que lo que realmente importa es hacer “el todo bien” y “no bien todo”.

En una descripción más sistémica, Ansoff (1997) establece que, básicamente, “una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización”. Existen cuatro tipos diferentes de dichas normas:

1. Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa. La calidad de estos criterios se conoce comúnmente como objetivos y la cantidad deseada como metas.
2. Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo: qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, cómo obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores. Esta serie de normas se denominan estrategias de mercado y productos o estrategia empresarial.
3. Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la

---

3 [www.rae.es](http://www.rae.es)

organización, las cuales se designan frecuentemente como concepto de organización.

4. Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocidas como políticas operativas.

Para Majluf (1996), la estrategia es la racionalización de los éxitos y fracasos del ayer, y de nuestro accionar en el mañana. Es comprender cuáles fueron los factores que influyeron en un buen resultado, para volver a explotarlos y cuáles fueron los factores que influyeron en un mal resultado, para no volver a cometer el mismo error. Asimismo, la estrategia es una racionalización de las acciones que se tomarán en el futuro, por medio de la elaboración de un plan que entregue los principales lineamientos de acción.

### **III. ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA?**

Según Ansoff (1997), la dirección estratégica es un enfoque sistémico hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general; es decir, relacionar a la empresa con su entorno, estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de sorpresas.

El primer paso en la evolución de la dirección estratégica se llevó a cabo a fines de la década de los cincuenta, cuando las empresas inventaron un enfoque sistemático para decidir el lugar y la manera en que la empresa realizaría sus negocios futuros. La parte analítica de este enfoque se denomina formulación de la estrategia y el proceso por medio del cual los gerentes la formulan en conjunto, recibe el nombre de planificación estratégica.

### **IV. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Distintas corrientes de pensamiento han tratado de responder cuáles son las claves del éxito que permiten obtener una rentabilidad superior a la de los competidores y que sea sostenible en el tiempo (Jiménez y Andalaft, 2002). Al analizar la adopción de lineamientos estratégicos a nivel empresa, Majluf (1996) concluye que sólo el accionar basado en una planificación estratégica de largo plazo logra crear una ventaja competitiva fuerte. Así, se justifica la creación de un plan estratégico que refleje los principales lineamientos que guiarán el futuro de la empresa. Según Porter (1987), el ambiente industrial en el cual se mueve una empresa es básico para su desempeño y la obtención de rentabilidad económica sobre lo normal.

Sin embargo, el sector industrial no es la única fuerza que afecta las utilidades de una organización. Es así, como se pueden encontrar dos corrientes claramente diferenciadas. La primera está basada en el desarrollo de la estrategia a partir del análisis competitivo de la industria, enfatizando el análisis estratégico

enfocado en términos de los consumidores, competidores y proveedores, poniendo el énfasis en lograr la ventaja competitiva a partir de las condiciones que presenta el mercado, detectadas según el análisis propuesto. Una línea de acción alternativa, es la basada en el logro de la ventaja competitiva a partir de los recursos y capacidades, presentes al interior de la organización. Estas dos líneas de pensamiento se erigen hoy en día como los pilares del pensamiento estratégico moderno (Majluf, 1996). Aprovechando las virtudes de ambas visiones, Spanos y Lioukas (2001) proponen un modelo que examina las causas lógicas de la generación de renta mediante el contraste de la estructura de la estrategia competitiva de Porter y la perspectiva de la TRC.

#### **IV.1. El Legado de Michael Porter a la Estrategia**

A comienzos de los ochenta, Michael Porter aportó con tres conceptos que marcaron la pauta de toda esa década. El primero de ellos dice relación con que hay dos formas genéricas de competir: tratando de alcanzar un liderazgo por costo o buscando entregar un producto/servicio diferenciado de los competidores más relevantes. El segundo gran aporte de Porter, y tal vez el más conocido de todos, es el Modelo de las Cinco Fuerzas; según este enfoque, lo que hace la diferencia es competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes fragmentados, pocos competidores y sin sustitutos importantes. Ese sería el mejor escenario hipotético. Finalmente, Porter propone también la Cadena del Valor, que constituye una representación abstracta de las principales actividades del negocio, tales como: producción, marketing, tecnología, aprovisionamiento y manejo de los recursos humanos. Tomando todo lo dicho por Porter, la fuente de las ventajas competitivas estaría en hacer bien las actividades de la cadena del valor (Majluf, 1996). Porter se hizo especialmente reconocido por el énfasis que puso en la industria: los buenos negocios son los que se desarrollan en los buenos mercados.

#### **IV.2. El Paso del Mercado de los Productos al de los Recursos**

La visión que hoy domina en el campo de la estrategia no está mirando al mercado de los productos, sino al de los factores: lo que hace la diferencia son los recursos. De acuerdo a Majluf (1996) “lo que importa no es la tierra, sino la calidad de la semilla”. Continuando con la lógica de Majluf (1996), sin siembra no hay cosecha, lo que lleva a que “hay que tomar decisiones hoy, para abrir oportunidades en el futuro”. O sea, lo que va a permitir una ventaja sustentable tiene que ver con la estructuración de entornos culturales generados mediante compromisos de inversión puestos en el mediano y largo plazo. Aquí es donde aspectos como la educación, la I+D (Investigación y Desarrollo) y los estudios de mercado marcan la diferencia.

En estas condiciones, las empresas que hacen las cosas bien son las que

han logrado construir una base productiva exclusiva, con factores durables, que no se transan en el mercado, que la empresa ha venido desarrollando a lo largo del tiempo y que muchas veces ha implicado un alto compromiso de recursos. La competencia cambia de enfoque respecto de la visión tradicional, ya que los resultados de una empresa no condicionaría por completo el éxito o fracaso de las demás participantes de la industria (Del Sol, 2004). Así, se establece la centralidad de la persona (individuo) en la organización, rasgo del que se profundiza posteriormente en el punto 7.

La flexibilidad administrativa para adaptar las acciones futuras en un proyecto, como respuesta a los cambios futuros de las condiciones del mercado, agrega valor a la oportunidad de inversión en el proyecto, la cual es capturada mediante el pensamiento estratégico, donde la consecución de la ventaja competitiva y el liderazgo de mercado pueden ser medidos en términos de un análisis de la sustentación, flexibilidad y posicionamiento que posee el proyecto, como elementos fundamentales a la hora de evaluar (Del Sol, 1999).

## **V. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

La estrategia tiene como resultado la asignación de recursos económicos en los proyectos de inversión que presenten una mayor generación futura de rentabilidad para la empresa, producto del desarrollo de una ventaja competitiva frente a sus competidores (Del Sol, 1999).

El aumento de la competencia obliga a las empresas a tener un pensamiento estratégico más innovador y creativo que les facilite anticipar y responder a la competencia global. Por lo mismo, es de vital importancia seleccionar proyectos de inversión que aporten valor a la empresa, generándole una ventaja competitiva que le permita desarrollar un liderazgo sustentable en el tiempo.

La estrategia genérica que la empresa adopte para obtener su ventaja competitiva, ya sea a través de liderazgo en costo o diferenciación, es la que hace que la empresa desarrolle un cierto posicionamiento, el cual determina directamente su nivel de utilidad. Estas ventajas competitivas son vulnerables a las reacciones de los competidores, clientes y proveedores, por esto se deberá desarrollar una ventaja competitiva duradera en el tiempo que se mantenga inerte frente a estas amenazas, creándose el concepto de sustentación (Del Sol, 1999).

La flexibilidad operativa para cambiar un plan de acción dado, para aprovechar las condiciones de incertidumbre y así obtener mayor rentabilidad, es clave en la gestión de las empresas modernas. En contraste, otra corriente de pensamiento es que el aumento de rentabilidad es sólo el resultado de mantener una estrategia en todo momento (Ghemawat, 1991). Es así como nace la disyuntiva entre la flexibilidad y el compromiso, considerándolos como conceptos contrastantes, pero no mutuamente excluyentes y también como fuentes de

generación de ventajas competitivas, cobrando importancia el análisis de la flexibilidad en ambientes inciertos (Del Sol, 1999).

En consecuencia, la estrategia competitiva debe ser desarrollada a partir del análisis del posicionamiento, sustentación y flexibilidad a la hora de realizar la toma de decisiones (Ghemawat, 1986). Asimismo, al realizar la evaluación económica de un proyecto de inversión, se debe realizar un análisis de las implicaciones estratégicas que la inversión en éste acarreará a la empresa.

## **VI. LA CULTURA: DELIMITACIONES CONCEPTUALES Y VENTAJA COMPETITIVA**

La inclusión de la cultura en la mayoría de las tipologías de recursos y capacidades que aparecen en la literatura justifica la elección de este intangible para la realización del presente trabajo basado en su enfoque.

Igualmente, los resultados de la investigación de Hall (1992) fortalecen los argumentos para tal elección: una encuesta dirigida a más de ochocientos responsables empresariales dio como resultado la consideración de la cultura como uno de los recursos que contribuirían en mayor medida al éxito de sus respectivas organizaciones.

Sin embargo, uno de los mayores obstáculos que surgen en cualquier investigación sobre la cultura está relacionado con las dificultades para delimitarla conceptualmente y, por ende, para realizar su análisis en una organización real de forma que pueda ser comparada con la cultura que existe en otras organizaciones.

Cabello (2001) hizo frente a este problema realizando un estudio en el que observó la cultura de cuatro organizaciones, la evaluación que sobre este intangible realizan los responsables empresariales, su conexión con la estrategia seguida y la observación de los niveles de rendimiento alcanzados. Su interés apunta a contribuir en alguna medida al desarrollo de la vertiente práctica del enfoque de la TRC. Análoga situación rige para el estudio de Gent (2006).

Algunos autores (Hitt et al., 1997) que han realizado estudios en la materia identifican siete atributos de la cultura organizacional fundamentales para el contexto competitivo actual: promover el aprendizaje y el desarrollo humano, compartir los talentos y recursos entre las unidades organizativas, la innovación, la visión de largo plazo, la calidad de los productos y servicios, la cooperación y los equipos de trabajo y los valores éticos.

Es cierto que no abundan los trabajos que hayan sometido la relación cultura-resultados a contrastación empírica mediante estadísticas. Uno de esos aportes (Van der Post et al., 1998), realizado sobre 49 organizaciones, ha encontrado evidencias significativas que conectan a un determinado modelo cultural<sup>4</sup>, así como las coincidencias en las percepciones que los miembros de la

4 El modelo cultural estaba definido en relación con quince dimensiones previamente identificadas, con las que los autores intentaron unificar y homogeneizar el extenso número de características representativas de la cultura que han sido utilizadas en la literatura sobre esta materia.

organización poseen respecto a tal intangible, con la obtención de niveles superiores de rendimiento financiero. El tipo de cultura más efectivo estaba caracterizado por los siguientes atributos: actitud abierta para afrontar los conflictos, actuaciones de los gerentes para modelar la cultura, estímulos a la creatividad y a la actitud innovadora de los empleados, participación de éstos en el proceso de toma de decisiones, clara definición y comunicación de objetivos y procesos que alienten la identificación de los miembros con la organización, entre otros.

El estudio de impacto de la cultura sobre la organización, no siempre está orientado hacia la búsqueda de mayores niveles de rendimiento financiero. Por ejemplo, algunos autores han demostrado que la cultura orientada a las personas tiene un efecto significativo sobre la satisfacción en el trabajo, el compromiso y la permanencia de los individuos en la organización. Es de esperar, aunque esta segunda parte de la relación sea objeto de gran controversia, que tales resultados en los individuos tengan igualmente un efecto positivo sobre los resultados financieros.

Conocido el conjunto de valores que conforman una cultura valiosa que facilite a la empresa la consecución de mejores resultados financieros (actitud abierta ante los conflictos, claridad de objetivos, actuaciones tendientes a conformar la cultura...) o mejores resultados de tipo individual (cultura orientada hacia las personas), y sabiendo que un alto grado de coincidencia en la percepción sobre la cultura también contribuye al éxito de la empresa, la organización sólo tendrá que transformar sus valores y desarrollar procesos tendientes a unificar las percepciones de los individuos. Ahora bien, si todas las empresas pudieran acometer tales transformaciones, no estarían cumpliéndose los requisitos de escasez y heterogeneidad, imprescindibles dentro de la TRC, por lo que la cultura sólo proporcionaría resultados normales y dejaría de ser una fuente de ventaja competitiva sostenida.

Así, además de valiosa, la cultura debe cumplir otros requisitos: ha de ser escasa, en el sentido de que los atributos y características que la conforman no sean comunes a los de la generalidad de las organizaciones; y debe ser imperfectamente imitable, esto es, que las organizaciones que quieran imitar cierto tipo de cultura y realicen las actividades necesarias para desarrollar las características requeridas, finalmente se encontrarían en situación de desventaja respecto a las formas a las que pretendían imitar. Como no todas las organizaciones poseen una cultura caracterizada por estos tres atributos y puesto que este intangible no es fácilmente manipulable por los gerentes, el logro de una ventaja competitiva sostenida basada en la cultura está al alcance sólo de unos pocos (Barney, 1986): aquellas organizaciones que, o bien poseen los conocimientos y habilidades gerenciales necesarios para acometer el cambio de cultura, o bien poseen una cultura más "flexible" o susceptible al cambio que otras (es el caso de empresas jóvenes y de reducida dimensión frente a grandes

compañías). En ambos casos, la organización posee a priori un “recurso” valioso, escaso e imperfectamente imitable, esto es, las habilidades gerenciales para acometer el cambio y/o una cultura flexible.

### **VI.1. Cultura y Estrategia**

Aunque los argumentos expuestos anteriormente apuntan a que la posesión de una cultura flexible favorece el elevado rendimiento de la organización, no se debe pasar por alto la búsqueda de cierta coherencia entre la estrategia seguida y la cultura. Esto conduce de alguna forma al ámbito “contingencial”, así, “la mejor cultura” sería la que mantuviera cierta coherencia con la estrategia, el tamaño de la organización y el mercado al que se dirige.

Confirmando el protagonismo que poseen los entornos culturales sobre los resultados de rentabilización que se obtienen para los recursos que son invertidos sobre ellos, Drucker (2005) señala que “hace falta mucha más energía y trabajo para mejorar desde la incompetencia a la mediocridad que para pasar del desempeño de primera a la excelencia”.

## **VII. EXTENSIÓN DE LOS POSTULADOS DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA FIRMA (TRC) A CAMPOS PSICOLÓGICOS**

Pensando con la lógica de los postulados de la TRC, si se lleva a cabo la abstracción de percibir al ser humano como un agente individual asimilable a “una empresa” en sí mismo, resulta fácil extrapolar hacia él la validación de los mismos principios que rigen como claves del éxito en el desempeño organizacional, pero llevados ahora a su ámbito personal en vez del de la empresa tradicional. Desde luego, considerando que cada individuo es único y posee recursos y capacidades diferentes que marcan la diferencia en los resultados que obtiene en su vida frente a los del resto de las personas.

Cuando Drucker (2005) estructura las recomendaciones que todo individuo debería tener presente para “gestionarse a sí mismo” eficientemente en sus labores y lograr así los mejores resultados posibles de acuerdo a sus condiciones y características personales, señalando que “el éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos; sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor”, no hace más que reafirmar los postulados de algunos de los planteamientos más robustos que sustentan las bases de la TRC, como son las “competencias esenciales de la empresa” (core competence of the corporation) de Prahalad y Hamel (1990) y las “pedras angulares de la ventaja competitiva” empresarial (cornerstones of competitive advantage) de Peteraf (1993).

Las competencias esenciales, particularmente aquellas que involucran aprendizaje colectivo y están basadas en conocimiento, son aumentadas en la medida que son aplicadas. Tales recursos pueden proporcionar tanto la base como la dirección de crecimiento de la firma misma. A su vez, las pedras

angulares se refieren a que los recursos deben reunir cuatro criterios básicos para poder alcanzar una ventaja competitiva sustentable: lo primero es la heterogeneidad de los recursos de los que se obtienen rentas Ricardianas o Monopólicas; límites ex-post a la competencia que se requieren para sustentar las rentas; la movilidad imperfecta de los recursos asegura que las rentas estén limitadas a la empresa y apropiadas por ésta, y límites ex ante a la competencia, es decir, deben existir costos que impidan contrarrestar las rentas.

De acuerdo a Peteraf (1993), los recursos superiores son aquellos que se caracterizan por una inherente escasez de oferta (heterogeneidad). La sustentabilidad de posiciones privilegiadas de activos de una firma depende de cuán fácil puede ser replicarlos (límites ex post a la competencia). Los recursos son perfectamente inmóviles si no pueden ser transados. Otros tipos de recursos pueden ser descritos como de movilidad imperfecta. Estos son recursos que son transables, sin embargo, son más valiosos dentro de la firma que los emplea corrientemente que si estuvieran en otro lugar (movilidad imperfecta). Sin imperfecciones en el mercado de factores estratégicos, dónde se adquieren los recursos necesarios para implementar estrategias, las firmas sólo pueden esperar retornos normales (límites ex ante a la competencia).

A juicio personal, basado en la evolución del pensamiento estratégico, hay dos cosas que toda empresa (o individuo) debería tener en consideración al momento de emprender acciones que le permitan gozar de escenarios favorables para la expropiación de rentas (éxitos personales para el caso del individuo) a tasas superiores que las del mercado en forma sustentable.

Primero, hay que mirar “hacia dentro” y responderse a la pregunta: ¿Para qué soy (somos) bueno(s)? (Identificación de recursos y capacidades). Del sinfín de respuestas obtenidas se deben seleccionar sólo aquellos ámbitos en que la empresa (el individuo) sienta una especial motivación y placer por lograr su consecución. Este hecho permitirá que, frente a las dificultades, el nivel de tolerancia ante la frustración y el fracaso sea mucho más alto, gracias a la satisfacción (adrenalina) y el anhelo de conseguir el objetivo último, claramente definido con anterioridad. Una vez hecho esto, lo segundo, es mirar “hacia fuera” y responderse la otra pregunta clave: Del total de respuestas “seleccionadas”, ¿Cuáles poseen imperfecciones de mercado que, de acuerdo a los entornos culturales vigentes en el medio en el cual la empresa (individuo) se encuentra inserta, permitan la expropiación de renta (obtención de éxitos) a tasas superiores “a la media” mediante el desarrollo de una ventaja competitiva basada en “mis virtudes y preferencias”?

Una forma didáctica de explicar lo anterior, es gráficamente. Basta imaginar dos planos 3D acotados, continuos y con ondas suaves; iguales en dimensiones horizontales (x) y en profundidad (y), pero con diferentes coordenadas verticales (z), dando lugar a simas y cimas particulares para cada uno de ellos. Uno de esos planos corresponderá a los recursos y las capacidades de la

empresa (o individuo) en particular. El otro representará los entornos culturales imperantes en los cuales se encuentra inserta la empresa (individuo). Si se colocasen paralelamente ambos planos a una distancia suficiente como para que no se produjeran intersecciones y, sucesivamente, éstos se fueran acercando a fin de superponerlos uno sobre otro, llegaría un momento en que los óptimos potenciales con mayor capacidad de expropiación de renta (logro de éxitos) estarán representados por la intersección de las simas del plano superior con las cimas del que se encuentra por debajo.

Todo lo anterior es válido sólo para esta empresa (individuo) y no otra, puesto que los recursos y capacidades de los cuales dispone le son “únicos” (concepto de la TRC expresado a través de la escasez y la movilidad imperfecta de factores diferenciadores). Ahora bien, el porqué la expropiación de rentas sobre normales (éxitos personales en el caso del individuo) está reservada sólo para “algunos”, radica en las decisiones “estratégicas” que se hayan tomado (por parte de la empresa/individuo) a través del tiempo en su historia de vida y que le permitieron una sucesiva acumulación de factores diferenciadores que son escasos en el mercado (no se transan libremente) y, por ende, valiosos (Rovira y Trías de Bes, 2004).

De ahí que los dichos de Drucker (2005) en pro de “gestionarse a sí mismo” resulten tan importantes. Lo más interesante de todo esto es que se está en presencia de una evidente conexión con los postulados de importantes autores del quehacer del conocimiento psicológico, como Gardner (1995), Goleman (2000), Gardner (2005) y Goleman (2006), quienes han sostenido desde hace años que el concepto de inteligencia tradicionalmente aceptado por la sociedad<sup>5</sup> no necesariamente se corresponde con lo que le permite a ciertos individuos obtener resultados extra normales en comparación con el resto. Así surgieron los conceptos teóricos de Inteligencia Emocional<sup>6</sup>, Inteligencias Múltiples<sup>7</sup>, Mentes Flexibles<sup>8</sup>, Inteligencia Social<sup>9</sup>, entre otros. En la misma línea, pero a nivel empresarial, Einsenhardt y Martin (2000) y Teece et al. (1997) se proponen aclarar qué es lo que se entiende por capacidades dinámicas, visto desde la perspectiva de la TRC.

De acuerdo a estas concepciones, la problemática que enfrentan los

---

5 Basado en las habilidades asociadas a la lingüística verbal y la lógica matemática.

6 Libro de Daniel Goleman que abrió el debate en torno a las mediciones tradicionales empleadas para determinar la inteligencia de los individuos. Así, la capacidad de manejar emociones sería tan importante como la habilidad matemática o lingüística medida en los Test de Coeficiente Intelectual (CI).

7 Obra de Howard Gardner en que se postula que al menos existen ocho tipos de habilidades que condicionan el grado de inteligencia de las personas.

8 Texto de Howard Gardner en que se sostiene que hay siete elementos que hacen a una persona dejar de lado sus prejuicios.

9 Publicación de Daniel Goleman que argumenta la importancia de desarrollar ciertas habilidades para coexistir armoniosamente con el entorno social, caracterizando la inteligencia en 3 aspectos paralelos: la analítica, la creativa y la práctica.

sistemas educacionales en la actualidad es muy compleja (Consejo Superior de Cámaras Oficiales de Comercio de España et al., 2004), dado que hoy los esfuerzos se centran en mejorar las capacidades lógicas y lingüísticas, pero no potencian adecuadamente otras aptitudes, como las emprendedoras, musicales, artísticas, corporales, interpersonales o creativas.

Concientes de los permanentes cambios de paradigmas que están teniendo lugar a comienzos del tercer milenio, Fischer y el Instituto de Ingenieros de Chile (2004) ponen en discusión y análisis los desafíos que implica diseñar políticas públicas o las aventuras que emprendedores privados impulsan para crear valor social y cultural, sosteniendo que se requiere abandonar las cosmovisiones anteriores y adoptar las concepciones modernas en torno a la perspectiva evolucionaria y la complejidad. El desafío es comprender de mejor manera la realidad que nos rodea y entender nuestro comportamiento individual y social, para desarrollar y fortalecer la vida en sociedad.

Se podría establecer que el desafío real es acrecentar el Capital Social (Castoriadis, 2003), entendido como las capacidades y habilidades permanentes a través de las cuales una sociedad puede sistemáticamente seguir siempre en el camino del progreso social, económico y cultural (Colegio de Ingenieros de Chile, 2005) con miras a promover el desarrollo sustentable y la igualdad de oportunidades. Escapa al contexto de este artículo profundizar en estos conceptos sobre los cuales la bibliografía generada es cuantiosa.

Atendiendo lo señalado por Maslow (2003) en su pirámide motivacional, que condicionaría el comportamiento de los individuos de acuerdo a la satisfacción (primero) de sus necesidades básicas<sup>10</sup> (en la base de la pirámide) y, posteriormente, las de autorrealización<sup>11</sup> (ubicadas en la cúspide), no resultaría correcto que la estrategia subvalorara los condicionamientos culturales como punto de partida de cualquier iniciativa a emprender, ya que el nivel de significancia que ésta pueda cobrar en los individuos (potenciales consumidores) estará regida por su grado de aspiraciones, inquietudes y satisfacción de necesidades vitales. Esto explica los muchos fracasos que se registran al copiar modelos exitosos en otras partes sin adaptarlos de acuerdo a la idiosincrasia propia del lugar en que se desea introducir los cambios.

De este modo, para obtener y sustentar rentas sobre lo normal se hace fundamental que la empresa y/o los individuos que la conforman posean altos niveles de conocimiento sobre sí mismos. Ahí radica la primera condición necesaria de este círculo virtuoso. Puesto que uno de los pilares de la TRC se basa en identificar recursos valiosos que tengan la particularidad de ser escasos e imperfectamente imitables. Una manera interesante de enfrentar el tema sería partiendo por descubrir cuáles son los niveles de "inteligencia" que posee la empresa a través de los individuos que la conforman. Gardner (1995) define la

---

10 Comer, vestirse, abrigo, etc.

11 Autoestima, autorrealización, sentido de trascendencia, ética personal, etc.

inteligencia como “la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas”<sup>12</sup>. A su vez, para Goleman (2006) la inteligencia es “la combinación selectiva de habilidades dirigidas a la adaptación efectiva al ambiente”, señalando tres dimensiones fundamentales: la analítica, la creativa y la práctica.

### **VII.1 Inteligencias Múltiples: Un Recurso Escaso, Valioso y Diferenciador**

La amplia difusión de las ideas postuladas por Howard Gardner ha permitido que cada día se les considere en mayor grado<sup>13</sup>. Gardner (1995) considera como postura científica que las Inteligencias Múltiples son más importantes que el CI (Coeficiente Intelectual), porque ellas brindan una visión más completa del conocimiento humano que el CI, que se restringe sólo a habilidades de lógica y lenguaje. Pero, además, los seres humanos se sienten más cómodos cuando pueden desarrollar una variedad de capacidades, especialmente, aquellas en las que pueden mostrar talento. Así, se obtiene personas no sólo más productivas, sino más desinteresadas y menos egoístas. Según Gardner (1995), la identificación de los factores que determinan la inteligencia puede ser llevada a cabo a través de nueve habilidades básicas<sup>14</sup>:

1. Inteligencia Lógica - Matemática, la que utilizamos para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que nuestra cultura ha considerado siempre como la única inteligencia.
2. Inteligencia Lingüística, la que tienen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utiliza ambos hemisferios.
3. Inteligencia Espacial, consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones. Es la inteligencia que tienen los marineros, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos o los decoradores.
4. Inteligencia Musical, es naturalmente la de los cantantes, compositores, músicos, bailarines.
5. Inteligencia Corporal - Kinestésica, o la capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.
6. Inteligencia Intrapersonal, es la que nos permite entendernos a nosotros mismos. No está asociada a ninguna actividad concreta.

---

12 <http://www.monografias.com/trabajos12/intmult/intmult.shtml>

13 La Tercera, Tendencias, 08/01/06, p.36.

14 <http://www.monografias.com/trabajos12/intmult/intmult.shtml>

7. Inteligencia Interpersonal, la que nos permite entender a los demás y la solemos encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas.
8. La Inteligencia Intrapersonal y la Interpersonal conforman la Inteligencia Emocional y juntas determinan nuestra capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria.
9. Inteligencia Naturalista, la que utilizamos cuando observamos y estudiamos la naturaleza. Es la que demuestran los biólogos o los herbolarios.

Si Gardner (1995) está en lo correcto, muchas disciplinas “alternativas” (entre las que se encuentran el deporte y la actividad física, la música, el arte, entre otras) podrían significar una instancia de aprendizaje en el desarrollo de los seres humanos, tal y como ocurre con las que son tradicionales<sup>15</sup> dentro de los currículum educativos.

A juicio personal, el aporte que significan los textos clasificados habitualmente dentro de la categoría de “autoayuda” radica en el hecho de que, a través de su lectura, los individuos son alentados a cuestionarse acerca de sus motivaciones personales a través de su conocimiento interno. El emprendimiento no puede manifestarse sin un motor de estímulo interior que impulse a la persona a la acción. Gent (2006) plantea la tesis de que el deporte podría significar una importante instancia de aprendizaje y arraigo de las capacidades emprendedoras entre las personas, porque existen una serie de patrones de comportamiento común entre ambos ámbitos. Destacados autores en la línea de la autoayuda son, entre muchos, Fishman (2001), Johnson (1998), Tolle (2000), Carnegie (1995), Mandino (1983), Fisher (2000), Rovira y Trías de Bes (2004).

## **VII.2. El Cambio de Paradigma en Torno al Conocimiento y la Posesión de Información**

Los adelantos tecnológicos y la globalización e instantaneidad de las comunicaciones han transformado el concepto de estrategia en forma radical. Hasta antes de la masificación del libre acceso a la información a través de Internet, el sólo hecho de poseer la información era sinónimo de “ventaja competitiva”. Ese concepto deja de tener tal relevancia en la actualidad, ya que uno de los rasgos distintivos de éxito actual se alinea con poseer, desarrollar y estructurar criterios acertados de selección de la información y no en poseerla sin tener claramente definido para qué se va a utilizar. Una buena estrategia en la actualidad exige capacidad de selección y filtros para ésta, con adecuadas fuentes,

---

<sup>15</sup> Lenguaje, matemáticas, ciencias exactas, etc.

confiables y seguras.

Como se puede apreciar, sin un complemento psicológico y sociológico sólido es insustentable la diferenciación en el largo plazo, pues la capacidad de innovar es fruto de un proceso de emprendimiento y cambio permanente.

## **VIII. CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA FIRMA (TRC)**

### **VIII.1. La TRC en la administración de empresas**

Según lo expresado por López y Sabater (2000), las aportaciones de la TRC se han mostrado especialmente válidas en el estudio de la estrategia empresarial (Fernández y Suárez, 1996). De acuerdo con ello, se encuentran aplicaciones de la TRC a prácticamente todas las actividades incluidas en el proceso de dirección estratégica: análisis estratégico, planificación estratégica y centro estratégico. Con respecto al análisis, son especialmente destacables sus aportaciones en lo referente al estudio interno de la empresa, no en vano la TRC enfatiza en los aspectos internos de la misma. En cuanto a la planificación estratégica, su contribución más palpable se materializa en la búsqueda y evaluación de alternativas, al defender la TRC que dicha búsqueda no se ha de limitar a productos y mercados sino que, además, se ha de considerar lo que la empresa es capaz de hacer -determinado por sus recursos y capacidades-, de manera que se amplía el abanico de alternativas disponibles. Finalmente, se presta una mayor atención a la implementación de la estrategia, al señalar que las posibilidades de la empresa están limitadas por su dotación actual de recursos y capacidades; en consecuencia, no se puede implantar cualquier estrategia a corto plazo, restricción que afecta a todo este proceso.

Mediante una cuantiosa revisión bibliográfica, López y Sabater (2000) hacen mención de los autores que a través de los años se han apoyado en la TRC para realizar aportes en distintos ámbitos del quehacer de la empresa, entre los que se destacan: a) las aplicaciones a nivel corporativo; b) las aplicaciones a nivel de unidad de negocio; y c) las aplicaciones a nivel funcional.

### **VIII.2. Otros Ámbitos de Aplicación de la TRC**

En la medida que la masa crítica de publicaciones relacionadas con la TRC se empezó a multiplicar con el correr de los años, el mismo fenómeno ha tenido lugar en cuanto a la diversificación de los sectores de aplicación en que sus usos han brindado nuevas alternativas de estudio.

Así, por ejemplo, la lista de investigaciones que han utilizado el marco teórico de la TRC es amplio y diverso: Miller (2002) expone las estrategias competitivas que adoptan algunas organizaciones religiosas. Una revisión de las fuentes informáticas de los sistemas de información es la que llevaron a cabo Roy y Aubert (1999). Mathews (2002) dedicó esfuerzos en analizar las dinámicas

competitivas del aprendizaje económico. Los negocios internacionales fueron el motivo de estudio cubierto por Peng (2001). Thornhill y Amit (2003) estudian la mortalidad de empresas aprendiendo de las lecciones de sus fracasos. De Oliveira (2003) analiza el cluster industrial vitivinícola del sur de Brasil y sus capacidades competitivas colectivas. La promoción de sinergias en compañías con múltiples líneas de productos desarrolla Foss e Iversen (1997). Camelo et al. (2001) realiza un estudio empírico de los recursos y capacidades en el sector aeronáutico. Cabello (2001) desarrolla una investigación empírica que incluye un estudio de caso múltiple realizado sobre cuatro cajas de ahorros.

## **IX. CRÍTICAS Y LIMITACIONES DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA FIRMA**

La teoría de los recursos ha sufrido un rápido desarrollo en los últimos años y, en parte debido a ello, presenta una serie de lagunas que se pretende poner de manifiesto en este apartado. Las deficiencias más sobresalientes versan sobre tres aspectos fundamentales (López y Sabater, 2000):

1. La asunción de condiciones de equilibrio
2. El nivel de análisis
3. Su aplicación práctica

Las deficiencias a las que hace referencia el primer apartado están relacionadas con las formulaciones iniciales de la teoría, en las que se aprecia a un ente racional que es el que toma las decisiones y a una empresa que compite en condiciones de equilibrio, lo que no corresponde a la realidad. Sin embargo, son limitaciones que tienden a desaparecer en los planteamientos más recientes de la teoría.

En cuanto al nivel de análisis cabe, señalar que, si bien, a juicio de López y Sabater (2000), lo adecuado es considerar la empresa como un todo, a la hora de determinar cuáles son los recursos de la empresa que se pueden calificar de valiosos, la consideración de la misma como único referente plantea problemas de inconsistencia, ya que el valor de los recursos depende del entorno en el que se desenvuelve la empresa al ser éste el encargado de valorarlos<sup>16</sup>.

Otro aspecto criticable es el excesivo énfasis puesto en los recursos valiosos en detrimento de los restantes, hasta el extremo que se podría clasificar en dos grandes grupos: los valiosos y los demás. Esto hace que se sepa mucho de los primeros y muy poco de los segundos, lo que significa que se puede prescindir de ellos. Debe existir un equilibrio entre los mismos, ya que unos son necesarios para la obtención de ventajas competitivas y otros para permanecer en

16 Aunque no se hace mención al entorno, de forma implícita si se considera, ya que de otra forma no tendría sentido definir los recursos valiosos como aquellos que son valorables por el cliente, escasos, difícilmente imitables e imperfectamente sustituibles.

el sector.

La identificación y valoración de los recursos constituye uno de los principales temas a superar por esta teoría, tareas que se ven enormemente dificultadas ya que los recursos no se pueden evaluar de forma aislada, pues su valor viene dado por su interacción con otros recursos y con el mercado (Collis y Montgomery, 1995).

Otra problemática expresada por Jiménez (2001), quien realiza una amplia descripción de los aspectos que podrían cuestionarse de la TRC, es la considerable cantidad de términos empleados en el ámbito de esta teoría para expresar generalmente los mismos conceptos, tales como: “recursos”, “competencias”, “capacidades”, “activos”, etc. Muchas veces estos términos son la misma cosa y, al parecer, se está alcanzando cierto estándar en la terminología empleada, lo que permitiría conseguir un mayor entendimiento a nivel práctico.

Coincidiendo con la visión de Cabello (2001), quien señala que la abundante literatura sobre la teoría de los recursos y las capacidades sigue careciendo de un sólido contraste empírico de muchas de las afirmaciones que realiza (haciendo alusión específica al recurso intangible de “la cultura” como ejemplo), este artículo se ha elaborado a partir de la aplicación concreta que Gent (2006) llevó a cabo en torno al quehacer de la Industria del Deporte Profesional Chileno, para evidenciar cómo los entornos culturales<sup>17</sup> son, a final de cuentas, uno de los factores más decisivos que condicionan la potencialidad de una empresa para agregar valor económico a tasas superiores a las normales dentro de un nicho sectorial específico inserto en las reglas del mercado.

## **X. CONCLUSIONES**

De acuerdo con la TRC, las organizaciones deberían basar sus estrategias en un conjunto de valores compartidos por todos sus miembros y ser capaces de crear, a través del consenso, la motivación y compromiso permanente de cada uno de ellos por la consecución de los objetivos trazados a partir de la concordancia de voluntades que favorezcan el establecimiento de las confianzas y credibilidades necesarias para el negocio.

Un aspecto clave de considerar es que si se tiene la concepción de que la cultura es el conjunto de imaginarios sociales<sup>18</sup> y costumbres aprendidas y/o heredadas a través de los años (e historia) respecto de un cierto entorno afín a quien lo interpreta, que en su conjunto marcan las pautas de lo que cada individuo comprende y codifica como “su propia realidad personal”, ésta puede ser modificada permanentemente mediante procesos de evolución continua producto de las influencias y estímulos que agentes externos ejerzan sobre los

---

17 Entendiendo por cultura toda manifestación que tiene lugar dentro de un entorno social determinado.

18 Conjunto de visiones y conceptos socialmente aceptados de acuerdo a la tradición histórica de un determinado lugar y población.

demás individuos inmersos en dicho sistema. De hecho, la forma en que el mundo va cambiando permanentemente ocurre de este modo. Agentes continuos que posibilitan cambios culturales<sup>19</sup> dentro de la sociedad son la educación, la I+D (Investigación y Desarrollo), los medios de comunicación, entre muchos otros.

La mayor aspiración de sustentabilidad económica para un nicho sectorial o empresa se debiera basar en una diferenciación de largo plazo que contenga arraigos culturales bien estructurados y sobre los cuales sea difícil introducir modificaciones mediante la imitación o incorporación de bienes de libre transacción en el mercado. Una ventaja competitiva sustentable parte del supuesto de que en su base posee recursos escasos que no se transan en el mercado o cuyo acceso para los potenciales competidores es muy limitado y costoso.

El que en un entorno cultural específico se haya conseguido generar las condiciones propicias para impulsar el desarrollo y crecimiento de ciertas actividades sectoriales con potencialidad económica atractiva, se debe principalmente a que existió, en algún momento del pasado, primero, la decisión de implementar una política directriz clara, consensuada y orientada hacia un fin común, para que luego, habiendo sido compartida por todos quienes debían emprender las acciones necesarias para hacerlo real, se sumaran las energías y sinergias hasta constituir las condiciones propicias que “hoy” permiten su existencia como una realidad palpable. El resto es asunto de trabajo operativo y disciplinado inmerso en el transcurso del tiempo, además de la influencia de factores exógenos y medio ambientales que tendrán lugar paralelamente con el desarrollo del proceso en cuestión.

Si en el contexto de análisis se efectúa la permutación del sujeto “empresa” por otro equivalente a nivel “persona”, surgen patrones comunes y similitudes que llevan a considerar los aspectos psicológicos y culturales como elementos clave en el éxito, bienestar y satisfacción de los individuos en sus vidas y los entornos cercanos a ellos.

## REFERENCIAS

- AMIT, R., SCHOEMAKER, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K.R. 1971. The concept of corporate strategy. Reeditado en 1997: *Resources firms and strategies: A reader in the resource-based perspective*. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- ANSOFF, R. 1997. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. Delaware. E.U.A.

---

19 Cuyos grados de influencia sobre los individuos, positivos o negativos, dependerán del criterio de quién sea el que los evalúe, y estarán condicionados por su calidad y cantidad de exposición, además de las características propias de la sociedad en cuestión.

- BARNEY, J. 1986. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, n° 3, pp. 656-665.
- BARNEY, J., WRIGHT, M., KETCHEN, D. 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of management*, 27, pp. 625-641.
- BARNEY, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-110.
- CABELLO, C. 2001. La cultura en la teoría de los recursos y capacidades: Una aproximación empírica. XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza.
- CAMELO, C., MEDINA, J., PERIS, A., RAMOS, A., RUIZ, J. 2001. Recursos y capacidades sectoriales: Un estudio empírico en el sector aeronáutico. XI Congreso Nacional ACEDE, Zaragoza.
- CARNEGIE, D. 1995. *Cómo Ganar Amigos e Influir sobre las Personas*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- CASTORIADIS, C. 2003. *La institución imaginaria de la sociedad*. Editorial Tusquets. Buenos Aires.
- COLLIS, D., MONTGOMERY, C. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, julio-agosto 1995, pp. 118-128.
- CONNER, K.R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, pp. 121-154.
- COLEGIO DE INGENIEROS DE CHILE. 2005. *Capital Social*. Revista Ingenieros. Edición N°176 octubre-diciembre 2005, p.3.
- CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS OFICIALES DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA, FONDO SOLIDARIO EUROPEO DE LA UNIÓN EUROPEA Y MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE ESPAÑA. 2004. *Propuestas para el Fomento del Espíritu Emprendedor en la Escuela*. Convenio de colaboración para el desarrollo de proyectos formativos de interés mutuo. Disponible en: [https://www.camaras.org/publicado/formacion/pdf/Espiritu\\_emprendedor.pdf](https://www.camaras.org/publicado/formacion/pdf/Espiritu_emprendedor.pdf)
- DE OLIVEIRA, E. 2003. Resource-based view, industrial cluster and collective competitive capabilities: a case study in south Brazilian wineries. UFRGS (Universidad Federal de Rio Grande do Sul) y CEPAN (Agribusiness Research Centre). Porto Alegre. Brazil.
- DEL SOL, P. 1999. *Evaluación de decisiones estratégicas*. Editorial McGraw Hill. Santiago, Chile.
- DEL SOL, P. 2004. *Ganar sin competir*. El Mercurio Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Santiago. Chile.
- DIERICKX, I., COOL, K. 1989. Asset stock, accumulation and sustentability of competitive advantage. *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- DRUCKER, P. 2005. *Gestionarse a sí mismo*. Harvard Business Review América

- Latina. Enero 2005 Reimpresión R0501K-E.
- EISENHARDT, K., MARTIN, J. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- FERNÁNDEZ, Z., SUÁREZ, I. 1996. La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.5, N° 5, pp. 73-92.
- FISCHER, Á., INSTITUTO DE INGENIEROS DE CHILE. 2004. Nuevos paradigmas a comienzos del tercer milenio. *El Mercurio Aguilar Chilena de Ediciones S.A.* Santiago. Chile.
- FISCHMAN, D. 2001. *El Camino del Líder*. Aguilar Chilena de Ediciones Ltda., Santiago, Chile.
- FISHER, R. 2000. *El Caballero de la Armadura Oxidada*, Ediciones Obelisco S.L., Barcelona.
- FOSS, N., IVERSEN, M. 1997. Promoting synergies in multiproduct firms: toward a resource-based view. *Handelshøjskolens Reproduktionsafdeling*, 3<sup>ra</sup> revisión.
- GARDNER, H. 1995. *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Ed. Paidós, Buenos Aires.
- GARDNER, H. 2005. *Mentes flexibles: El arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás*. Ed. Paidós, México.
- GENT, K. 2006. *Análisis de la Industria del Fútbol Profesional Chileno Basado en la Teoría de los Recursos y las Capacidades de la Firma: Una Aplicación al Fútbol Profesional*. Tesis para Optar al Grado de Magíster en Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción. Concepción, Chile.
- GHEMAWAT, P. 1986. Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, September-October 1986, pp. 55-58.
- GHEMAWAT, P. 1991. *Commitment: The dynamic of strategy*. The Free Press, New York.
- GOLEMAN, D. 2000. *La Inteligencia Emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B Argentina S.A., Buenos Aires.
- GOLEMAN, D., 2006. *Inteligencia Social*. Editorial Planeta, 1<sup>a</sup> edición, Bogotá, Colombia.
- GRANT, R. 1991. Teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: implicaciones para la formulación de estrategias. *California Management Review*, Primavera 1991, pp. 114-135.
- HALL, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HITT, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. 1997. *Strategic management: Competitiveness and Globalization* (2<sup>a</sup> ed.). St. Paul, MN: West.
- JIMÉNEZ, R. 2001. *Modelo formal de análisis de la competitividad de la firma*. Tesis para Optar al Grado de Magíster en Ingeniería Industrial. Facultad de

- Ingeniería, Universidad de Concepción. Concepción, Chile.
- JIMÉNEZ, R., ANDALAF, A. 2002. Modelo de análisis de la competitividad de la empresa. *Revista de Economía y Administración Universidad de Concepción*, 58, pp. 7-20.
- JOHNSON, S. 1998. *¿Quién se ha Llevado mi Queso?* Ediciones Penguin P., U.S.A.
- LANDEROS, R. 2003. Características de la industria de servicios de transporte forestal en Chile y estrategias competitivas de las firmas. Tesis para Optar al Grado de Magíster en Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción. Concepción, Chile.
- LÓPEZ, J.A., SABATER, R. 2000. La teoría de los recursos y las capacidades de la empresa: Una revisión. Documento de trabajo editado por la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia. España.
- MAHONEY, J., PANDIAN, R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 363-380.
- MAJLUF, N. 1996. La evolución del pensamiento estratégico y la centralidad de la persona en la organización. Cuadernos de ADPA, Buenos Aires.
- MANDINO, O. 1983. *El Vendedor Más Grande del Mundo*. Ediciones Bantam, U.S.A.
- MASLOW, A. 2003. *El Hombre Autorrealizado: hacia una psicología del ser*, Editorial Kairós S.A., Barcelona.
- MATHEWS, J. 2002. Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view. To appear in *Industrial and Corporated Change*.
- MILLER, D. 2002. Competitive strategies of religious organizations. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 435-456.
- NELSON, R. 1991. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, pp. 61-74.
- PENG, M. 2001. The resource-based view and international business. Fisher College of Business, The Ohio State University. Disponible en: <http://fisher.osu.edu/mhr/peng/pengindx.htm>.
- PENROSE, E. 1959. The theory of the growth of the firm. Reeditado en 1997: *Resources firms and strategies: A reader in the resource-based perspective*. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- PETERAF, M.A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, mayo-junio 1987, pp. 43-59.
- PORTER, M.E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 61-78.
- PRAHALAD, C., HAMEL, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, mayo-junio 1990, pp. 79-91.

- ROY, V., AUBERT, B. 1999. A resource based view of information systems sourcing mode. Cirano Série Scientifique.
- RUGMAN, A., VERBEKE, A. 2002. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 769-780.
- RUMELT, R.P. 1984. Toward a strategic of the firm. Reeditado en 1997: Resources firms and strategies: A reader in the resource-based perspective. Nicolai J. Foss (Ed), Oxford University Press, New York.
- ROVIRA, A., Trías de Bes, F. 2004. La Buena Suerte. Empresa Activa, Editorial Urano, Barcelona.
- SPANOS, Y., LIOUKAS, S. 2001. An examination into the casual logic of rent generation: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 907-934.
- TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18:7, pp. 509-533.
- THORNHILL, S., AMIT, R. 2003. Learning from failure: Organizational mortality and the resource-based view. Analytical Studies Branch Research Papers Series, [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca).
- TOLLE, E. 2000. El Poder del Ahora. Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia.
- VAN DER POST, W.Z., CONING T.J., SMIT, E. 1998. The relationship between organizational culture and financial performance: some southafrican evidence. *South African Journal of Business Management*. Vol. 29, n°1, pp. 30-40.
- WERNERFELT, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. 1995. The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16, pp. 171-174.