

# UN MODELO SOBRE LAS RELACIONES ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, CAPITAL SOCIAL E INNOVACIÓN DE LA EMPRESA

**LAURA PEINADO LÓPEZ**

**MARIO JAVIER DONATE MANZANARES**

*Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.  
Departamento de Administración de Empresas.  
Universidad de Castilla-La Mancha*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Valentín PICH ROSELL, don Mario ALONSO AYALA, don César CAMISÓN ZORNOZA, don José Luis GALLIZO LARRAZ y don Enrique ORTEGA CARBALLO.

## **Extracto:**

**EN** este artículo se desarrolla un modelo de relaciones entre variables organizativas entre las que se incluyen las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la innovación y el capital social de la empresa. En particular, se pretende aportar una explicación justificada en la teoría basada en el conocimiento y la teoría de *stakeholders* de la generación de ventajas competitivas que una empresa puede alcanzar mediante la explotación del conocimiento obtenido de sus relaciones éticas con sus grupos de interés. Adicionalmente, el papel desempeñado por una cultura orientada hacia el conocimiento en la empresa es analizado e introducido en el modelo, considerándose como una variable moderadora en la relación entre la RSC y el capital social.

**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, capital social, innovación, cultura orientada al conocimiento, grupos de interés y teoría basada en el conocimiento.

# A MODEL ON THE RELATIONSHIPS AMONG CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, SOCIAL CAPITAL AND FIRM INNOVATION

**Laura Peinado López**

**Mario Javier Donate Manzanares**

*Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.  
Departamento de Administración de Empresas.  
Universidad de Castilla-La Mancha*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Valentín PICH ROSELL, don Mario ALONSO AYALA, don César CAMISÓN ZORNOZA, don José Luis GALLIZO LARRAZ y don Enrique ORTEGA CARBALLO.

## **Abstract:**

**T**his paper addresses a model of relationships among certain organizational variables, such as Corporate Social Responsibility (CSR) practices, social capital and innovation. This model tries to offer an explanation based on knowledge and stakeholder theories of the generation of competitive advantages that a firm can obtain by exploiting the knowledge which is obtained from the relationships with its stakeholders. In addition, the role of the knowledge-oriented culture for the firm is analyzed and introduced into the model, being considered as a moderating variable in the relationship between CSR practices and social capital.

**Keywords:** corporate social responsibility, social capital, innovation, culture, stakeholders and knowledge-based view.

# Sumario

1. Introducción.
2. RSC, capital intelectual e innovación: marco teórico y proposiciones.
  - 2.1. Prácticas de RSC y capital social.
  - 2.2. Capital social e innovación.
  - 2.3. Cultura organizacional, prácticas de RSC y capital social.
  - 2.4. El papel mediador del capital social en la relación entre las prácticas de RSC y la innovación.
3. Conclusiones.

Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

El interés por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el ámbito de la Dirección Estratégica ha crecido significativamente, debido a que se vislumbra como una herramienta de gestión de los *stakeholders* muy potente en las organizaciones (FREEMAN, 1984; CARROLL, 1999). Además, ciertos estudios manifiestan una asociación entre la RSC y el rendimiento financiero de las empresas, aunque los resultados no son concluyentes (WADDOCK y GRAVES, 1997; MARGOLIS y WALSH, 2003; ORLITZKY *et al.*, 2003). Desde una perspectiva estratégica, PORTER y KRAMER (2006) señalan que la RSC puede convertirse en una fuente de enorme progreso social, a medida que las empresas aplican sus recursos y conocimiento a actividades innovadoras que benefician a la sociedad, a la vez que contribuyen a generar y mantener ventajas competitivas.

Este trabajo se dirige a abordar algunos de los aspectos que ilustran el contexto actual de las empresas, al desarrollar un modelo basado en las prácticas de RSC y la innovación. Este modelo incluye una serie de relaciones que destacan el papel del capital intelectual como variable mediadora entre las prácticas de RSC y los resultados innovadores de las empresas. El capital intelectual, y más concretamente el capital social, aporta una explicación teórica basada en la teoría del conocimiento de la empresa y en la teoría de *stakeholders* de la generación de ventajas competitivas que una empresa puede alcanzar mediante la explotación del conocimiento obtenido de las relaciones éticas establecidas con sus grupos de interés.

En este modelo los resultados de innovación se han tomado como variable dependiente, al considerarse esencial para las empresas en un entorno cada vez más dinámico y competitivo (TEECE *et al.*, 1997). En este sentido, la propia implantación de acciones de RSC en la empresa es una actividad innovadora, orientada en parte a la obtención de conocimientos aplicados a desarrollar y mejorar sus productos, procesos y métodos de gestión (GUADAMILLAS y DONATE, 2008). Por otra parte, es bastante común para los estudios que investigan el capital intelectual usar la innovación como resultado organizacional (véanse por ejemplo, YOUNDT y SNELL, 2004; SUBRAMANIAM y YOUNDT, 2005). Asimismo, varios estudios han mostrado una fuerte correlación entre la RSC y la innovación (véanse por ejemplo, McWILLIAMS y SIEGEL, 2000; WADDOCK, 2004; PADGETT y GALAN, 2010; SURROCA *et al.*, 2010).

Tanto una perspectiva política (nivel institucional) como una perspectiva de empresa (nivel organizativo individual) justifican la relevancia de la asociación entre la RSC y las actividades de innovación en las empresas, debido a los beneficios y externalidades positivas que se pueden generar (MILES, MUNILLA y COVIN, 2004; LINDGREEN, SWAEN y JOHNSTON, 2009). Desde una perspectiva política, los gobiernos suelen apoyar el buen comportamiento medioambiental y socialmente responsable de las empresas a través de diversos instrumentos, con la intención de incrementar la competitividad internacional y, al mismo tiempo, apoyar el desarrollo sostenible (PORTER, 1991; PORTER y VAN DER LINDE, 1995). Desde una perspectiva de la empresa, los académicos destacan la necesidad de encontrar una nueva mentalidad para que la sostenibilidad corporativa estimule la innovación (GRAYSON, 2008). Por tanto, parece deseable que tanto desde una u otra perspectiva se puedan apor-

tar nuevas contribuciones que desentrañen la forma en que la implantación de prácticas de RSC fomentan la innovación y la mejora de los resultados de las empresas, y adicionalmente de los grupos de interés que con ellas se relacionan (WAGNER, 2010: 581).

Como señalan THOMSON y HERON (2006), la capacidad para innovar en nuevos productos y tecnologías y desarrollar negocios basados en nuevas ideas está fuertemente influida por la calidad del capital social acumulado por una empresa, que puede llegar a ser altamente relevante, escaso y difícil de imitar y sustituir (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) al estar compuesto por conocimientos en muchos casos complejos y específicos derivados de la relación de la empresa con sus diferentes grupos de interés. Es precisamente el estudio de estas relaciones el objeto de la teoría de *stakeholders* (FREEMAN, 1984). De forma específica, el modelo desarrollado en trabajo adopta el enfoque instrumental propuesto por DONALDSON y PRESTON (1995) y JONES (1995). Desde nuestro punto de vista, la combinación de los enfoques de recursos y de *stakeholders* parecería sugerir que al desarrollar *buenas* relaciones con los *stakeholders*, una empresa puede crear ciertos recursos intangibles –conocimientos en forma de capital social– que permiten el uso más eficaz de los activos de la empresa, entre los que se encuentran las capacidades de innovación (SURROCA *et al.*, 2009).

Finalmente, la cultura organizacional se incorpora en el modelo como una variable que modera la relación entre las prácticas de RSC y el capital social de la empresa. En este caso se sugiere un efecto multiplicador de la cultura orientada al conocimiento en la manera en que las prácticas de RSC influyen en el capital social (véanse por ejemplo, JANZ y PRASAMPANIC, 2003; DONATE y GUADAMILLAS, 2010). Se plantea que la cultura influye de forma positiva al considerarla como un elemento propulsor para las prácticas de RSC. Consecuentemente, esta interacción podría aumentar la cantidad y la calidad de los conocimientos acumulados derivados de las relaciones con los *stakeholders*.

La estructura de este artículo se describe a continuación. En primer lugar, se delimitan los conceptos teóricos de prácticas de RSC, capital social e innovación y se expone la importancia de las teorías que justifican la relación entre estos conceptos. A continuación, se muestran las proposiciones y se expone el modelo en el que se recogen las relaciones entre las variables. Finalmente, se apuntan algunas implicaciones directivas que se derivan del modelo de relaciones, así como las limitaciones y las líneas futuras de la investigación.

## 2. RSC, CAPITAL INTELECTUAL E INNOVACIÓN: MARCO TEÓRICO Y PROPOSICIONES

### 2.1. Prácticas de RSC y capital social

#### 2.1.1. Prácticas de RSC

En los últimos años, la importancia de la RSC ha crecido de forma significativa tanto para académicos como para profesionales, prestándose una mayor atención a las implicaciones estratégicas del concepto y su relación con la ventaja competitiva (WADDOCK y GRAVES, 1997; PORTER y KRAMER, 2006; MCWILLIAMS, SIEGEL y WRIGHT, 2006).

A pesar de más de 70 años de debate académico respecto al concepto de RSC, no existe una definición universalmente aceptada del término (WHITEHOUSE, 2006). No obstante, se puede observar una gran evolución en cuanto a la definición del concepto. Según LEE (2008), la noción de RSC ha evolucionado en múltiples aspectos. Fundamentalmente, el nivel de análisis se ha movido desde el nivel macro-social al nivel organizativo, y la orientación ética se ha hecho más implícita que explícita. Con este cambio en el centro de análisis, los investigadores han hecho mayor hincapié en temas estratégicos y directivos de la RSC. De esta forma, la RSC ya no solo se concibe como una «responsabilidad moral» de la organización para lograr mayor bienestar social, y en ese sentido, como una serie de actividades que minan la rentabilidad de una empresa (JONES, 1995). Hoy en día, la RSC se suele considerar como una forma de desarrollar recursos estratégicos que mediante su localización óptima pueden mejorar el rendimiento a largo plazo de la empresa (MCWILLIAMS, SIEGEL y WRIGHT, 2006).

Esta nueva perspectiva queda reflejada también en la teoría de los *stakeholders* (FREEMAN, 1984). El enfoque instrumental de esta teoría que apoyan DONALDSON y PRESTON (1995) o JONES (1995) se apoya en el argumento de que construir *buenas* relaciones con los *stakeholders* puede conducir a una mejora de los resultados de la empresa. Esta posibilidad surge porque son los *stakeholders* los que poseen los recursos que pueden facilitar o mejorar la implantación de las decisiones corporativas (PFEFFER y SALANCIK, 1978). Autores tales como CHAKRAVARTHY (1986), PFEFFER (1998) y PRAHALAD (1997) expresan visiones similares. La gestión eficaz de los *stakeholders* –las relaciones con los *stakeholders* principales, incluyendo clientes, empleados, proveedores, residentes de la comunidad y el medio ambiente– puede constituir recursos intangibles socialmente complejos capaces de mejorar la habilidad de las empresas para superar a los competidores en términos de creación de valor a largo plazo (HILLMAN y KEIM, 2001: 127).

Algunos investigadores del ámbito de la estrategia han explorado la empresa como un entorno institucional que puede facilitar el aprendizaje y la creación y diseminación del conocimiento (GRANT, 1996; MORAN y GHOSHAL, 1996; NAHAPIET y GHOSHAL, 1998; SPENDER, 1996). Este contexto institucional puede incluir, por ejemplo, una historia de interacciones con actores tales como empleados, clientes, proveedores y comunidades locales que generan capital de reputación y confianza (BARNEY y HANSEN, 1994; RING y VAN DE VEN, 1992, 1994). En este sentido, HILLMAN y KEIM (2001: 127) sostienen que se puede crear un gran valor en la empresa desarrollando relaciones a largo plazo con los *stakeholders*, pues tales interacciones son relacionales en lugar de transaccionales, siendo las interacciones transaccionales fáciles de duplicar y ofreciendo, por tanto, muy poco potencial para la ventaja competitiva.

HARRISON y ST. JOHN (1996) describen ejemplos de «redes de interdependencias que pueden ser creadas entre los *stakeholders*» como medios de organización para hacer frente a entornos cada vez más inciertos y competitivos. La cooperación entre los competidores y otras empresas que operan en territorios cercanos para apoyar inversiones de infraestructura en las comunidades son operaciones relacionales que dan lugar a la creación de valor (HART, 1995; SHARMA y VREDENBURG, 1998). Otro ejemplo es la planificación cooperativa y los esfuerzos de diseño que unen a las empresas con los proveedores y los clientes y que recompensan a los directivos/empleados sobre la base de las medidas de satisfacción de los clientes u otros medios de reputación externa (LADO y WILSON, 1994; MARTIN *et al.*, 1995; MUDAMBI y HELPER, 1998; NAYYAR, 1995; OLIVER, 1988; RAO, 1994). Debido a los aspectos relacionales que subyacen en estas actividades, la dimensión «tiempo» constituye en sí misma un importante intangible para la empresa, ya que la trayectoria histórica de relaciones desa-

rollada con los grupos de interés implica que sea difícil de replicar por otras empresas, al menos en el corto plazo (HILLMAN y KEIM, 2001: 127).

Esta perspectiva estratégica conduce a pensar que el concepto de RSC se extiende y aplica a «todas las actividades que una empresa entabla mientras hace negocio», así como a su contexto competitivo (PORTER y KRAMER, 2006). En este sentido, podemos hablar de tres áreas de responsabilidad corporativa: la económica, la sociocultural y la medioambiental. La responsabilidad económica implica «crear valor: para el accionista o propietario, garantizando un uso adecuado de su capital y garantizando el cumplimiento de sus intereses de todo tipo; para el cliente, atendiendo a sus demandas ofreciendo precios competitivos y bienes y servicios de calidad (atención de quejas, consultas, sugerencias...); para los proveedores, pagando precios justos por sus productos o servicios y sin abusar del poder de mercado; y para los empleados, ya sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación» (DE LA CUESTA y VALOR, 2003: 10). La responsabilidad desde el punto de vista político y sociocultural implica, «en primer lugar, respeto al espíritu y letra de las leyes; en segundo lugar, respeto a las costumbres sociales y a la herencia cultural; y en tercer lugar, involucración en la vida política y cultural» (DE LA CUESTA y VALOR, 2003: 11). Y la responsabilidad medioambiental significa «contribuir al desarrollo sostenible (satisfacer las necesidades de hoy sin comprometer las de las generaciones futuras)» (DE LA CUESTA y VALOR, 2003: 11).

Es importante en este punto resaltar la conexión existente entre las dimensiones de la RSC. DE LA CUESTA y VALOR (2003) sostienen que los aspectos sociales y medioambientales no se pueden asumir enteramente teniendo en cuenta solo responsabilidades económicas, sino que existen intercambios entre los distintos aspectos mencionados. En otras palabras, la actividad económica de la empresa es útil para la sociedad, de manera que no existe contradicción entre responsabilidad económica y social, ya que aquella puede considerarse una parte imprescindible y básica de esta (GUERRAS y LÓPEZ-HERMOSO, 2002). Ello se ha puesto de manifiesto en los últimos años, donde las experiencias de economía social demuestran que es posible compatibilizar rentabilidad económica con beneficios sociales y que se puede producir y comercializar bienes y servicios de forma sostenible, tanto desde un punto de vista económico social y ecológico (DE LA CUESTA y VALOR, 2003: 15).

En esta línea de razonamiento, la RSC puede tener un impacto significativo en el rendimiento financiero de la empresa. Precisamente, el ámbito de investigación más importante en RSC de los últimos años se caracteriza por estudiar la relación entre la rentabilidad social y la rentabilidad financiera. Autores de tres diferentes meta-análisis (GRIFFIN y MAHON, 1997; MARGOLIS y WALSH, 2003; ORLITZKY, *et al.*, 2003) hallaron una diversidad importante de resultados sobre esta relación, concluyendo que la evidencia empírica existente parece apoyar una asociación positiva e incluso no significativa, existiendo muy pocos trabajos que sugiriesen una asociación negativa entre rentabilidad social y rentabilidad financiera.

Los argumentos que podrían explicar esta heterogeneidad en la relación entre responsabilidad social y resultados financieros son diversos. Para GRIFFIN y MAHON (1997), la amplia gama de resultados contradictorios puede explicarse por la falta de uniformidad en la definición de la RSC. MCWILLIAMS y SIEGEL (2000) prestaron atención a la omisión de algunas variables, lo cual generaba un problema de falta de especificación del modelo de relaciones. Por otra parte, WADDOCK y GRAVES (1997) señalaban la dirección de la causalidad como responsable, hallando que la rentabilidad social

parece ser tanto un antecedente como una consecuencia de los resultados financieros, formando lo que denominaron como «círculo virtuoso» de la RSC (SURROCA, TRIBÓ y WADDOCK, 2010).

Precisamente, este trabajo va en línea de proponer nuevas relaciones entre variables para superar algunas de estas limitaciones. En concreto, este estudio propone papeles mediadores de ciertas variables para superar el problema de la falta de especificación u omisión de variables que intervienen en la relación, aunque se analizará la innovación como variable dependiente.

### 2.1.2. Capital social

La visión de la empresa basada en los recursos justifica la generación y el mantenimiento de la ventaja competitiva con base en la posesión o control de factores endógenos de la empresa (WERNELFELT, 1984; RUMELT, 1991). Este enfoque teórico concede especial relevancia a los factores intangibles (ITAMI y ROEHL, 1987; HALL, 1993) basados en conocimiento, y que constituyen la base de los estudios sobre el capital intelectual en la empresa (DELGADO *et al.*, 2009: 3). Justamente, este último concepto tomará especial relevancia en las relaciones que proponemos en este estudio.

De todos los recursos posibles que puede poseer una empresa, su base de conocimiento es la que tiene mayores posibilidades de convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible (GRANT, 1996; ALAVI y LEIDNER, 2001), ya que es susceptible de ser un recurso valioso, raro, inimitable e insustituible (BARNEY, 1991). Por ejemplo, GRANT (2002) señala que ciertos tipos de conocimientos complejos, incorporados en rutinas y de alto carácter tácito –capacidades–, son difíciles de desarrollar o replicar por parte de la competencia. En este sentido, la teoría basada en el conocimiento de la empresa sostiene que crear, transferir, organizar y usar los activos de conocimiento son la esencia de lo que las empresas hacen para generar rentas económicas (DELONG y FAHEY, 2000; KOGUT y ZANDER, 1992).

El capital intelectual de una empresa podría ser definido como aquel conjunto de recursos intangibles y capacidades referidos a diferentes manifestaciones de conocimiento, ya sea individual, organizativo o generado de manera interorganizativa, susceptibles de generar ventajas competitivas por ser explotados a través de estrategias de producto-mercado (DELGADO *et al.*, 2009). El capital intelectual podría considerarse como el *stock* de conocimiento que existe en una empresa en un momento determinado del tiempo (BONTIS, 1996, 1998, 1999, 2002; BONTIS *et al.*, 1999; CHOO y BONTIS, 2002; EDVINSSON y MALONE, 1997; STEWART, 1997; SVEIBY 1997). Por tanto, para desarrollar, mejorar y aplicar productivamente ese *stock* de conocimiento una empresa necesita llevar a cabo diversas prácticas y procesos, como por ejemplo, las de gestión del conocimiento (GC) (BIERLY y CHAKRABARTI, 1996; CHOI y LEE, 1997; CONNER y PRAHALAD, 1996; DEMSETZ, 1991; FOSS, 1996; KOGUT y ZANDER, 1992; NONAKA, 1994; NONAKA y TAKEUCHI, 1995).

El capital intelectual generalmente se clasifica en varias dimensiones. La mayoría de los investigadores hace referencia a bloques similares a la hora de clasificar el capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional (ORTIZ DE URBINA, 2003). Por ejemplo, YOUNDT y SNELL (2004) conceptualizan el capital intelectual como tres categorías distintas: humano, social y organizacional. Mientras el capital humano simplemente se refiere al conocimiento, las habilidades y la experiencia de los empleados, el capital organizacional representa el conocimiento institucionalizado y la experiencia codificada almacenada en bases de datos, rutinas, patentes, manuales, estruc-



turas, etc. El tercer tipo de capital intelectual, el capital social, no reside ni en las personas ni en el nivel organizativo. Por el contrario, el capital social es una forma de capital que está formado por conocimientos incorporados en, disponibles a través de, y derivados de las redes de relaciones de la empresa (ADLER y KWON, 2002; NAHAPIET y GHOSHAL, 1998).

Esta última dimensión del capital intelectual, que hace referencia a las relaciones entre los empleados, los clientes, los proveedores, etc., hace referencia a los conocimientos que la empresa acumula en cuanto a la gestión de sus relaciones con sus grupos de interés. En este sentido, el capital social, debido a las posibles conexiones que podrían existir con las prácticas de RSC desarrolladas por las empresas, parece la dimensión del capital intelectual con más potencialidades para su inclusión en las relaciones propuestas en este artículo.

En la literatura frecuentemente se recogen varios tipos de relaciones que definen el capital social de una empresa: (1) las relaciones que un actor mantiene con otros actores; (2) la estructura de relaciones entre actores dentro de un colectivo, o (3) ambos tipos de vínculos (ADLER y KWON, 2002). Las relaciones externas son llamadas formas *bridging* de capital social, que se podrían traducir como «el establecimiento de puentes», mientras que los lazos internos son llamados formas *bonding* de capital social, que se podrían traducir como «el establecimiento de vinculaciones afectivas» (GITTELL y VIDAL, 1988; PUTNAM, 2000).

Siguiendo a ADLER y KWON (2002: 19) el primer grupo se centra principalmente en el capital social como un recurso inherente a la red social, vinculando un actor central a otros actores. Desde esta perspectiva, el capital social puede ayudar a explicar el éxito diferencial de los individuos y las empresas en su rivalidad competitiva: las acciones de los individuos y los grupos pueden ser enormemente facilitadas por sus vínculos directos e indirectos a otros actores en redes sociales. Un ejemplo de este tipo de relación son los contactos (amigos, colegas, etc.) que posee el empleado de una empresa y que sirven como oportunidades para usar su capital humano y financiero.

En contraste con esta perspectiva, las formas *bonding* se centran en las características internas de los actores colectivos. En este grupo, el capital social de una colectividad (organización, comunidad, nación, etc.) no se encuentra tanto en los lazos externos a la colectividad como con otros actores externos, sino en la estructura interna de los vínculos entre los individuos o los grupos dentro de la colectividad y, en particular, en aquellas características que dan a la colectividad cohesión y que facilitan la consecución de los objetivos colectivos. Un ejemplo de este tipo de relación podría ser un grupo de trabajo formado por empleados de una empresa cuya cooperación y coordinación hacen posible el logro de los fines colectivos y beneficios mutuos.

La tercera perspectiva destacada es la «neutral» (ADLER y KWON, 2002). La distinción entre la perspectiva interna y externa es, en cierto grado, una cuestión de perspectiva y unidad de análisis: las relaciones entre un empleado y sus colegas dentro de una empresa son externas al empleado, pero internas a la empresa. Además, las perspectivas interna y externa no son mutuamente excluyentes. El comportamiento de un actor colectivo, como por ejemplo una empresa, es influenciado tanto por sus vínculos externos a otras empresas e instituciones así como por la estructura de sus vínculos internos, por lo que su capacidad de acción efectiva es típicamente una función de ambos (ADLER y KWON, 2002: 21). Un ejemplo de este tercer grupo sería el conjunto de relaciones externas (amigos,

contactos, afiliaciones institucionales, etc.) e internas (colegas dentro de la empresa, equipos de trabajo, etc.) que posee el empleado de una empresa.

Una vez destacado el concepto y la importancia del capital social se analizará a continuación el vínculo entre este concepto y las prácticas de RSC.

### 2.1.3. La relación entre las prácticas de RSC y el capital social

En congruencia con la teoría de *stakeholders*, y desde el punto de vista del enfoque instrumental que distinguen DONALDSON y PRESTON (1995) y JONES (1995), la construcción de *buenas* relaciones con los *stakeholders* podría conducir a mejores resultados a la empresa como consecuencia del desarrollo de activos intangibles valiosos (capital social) que pueden ser fuentes de ventaja competitiva.

Dados los argumentos anteriores, con el objetivo de desarrollar estos activos intangibles es importante tener en cuenta el hecho de que el entorno competitivo actual está caracterizado por la aparición de innovaciones cada vez más frecuentes y por su rápida difusión a la sociedad (GRANT, 2002). En este sentido, se puede considerar que avanzamos hacia una sociedad del conocimiento en la que se producen cambios continuos y profundos basados en la creación y aplicación de nuevos conocimientos (NONAKA y TAKEUCHI, 1995; GRANT, 1996). En consecuencia, el conocimiento pasa a ser el activo estratégico clave para la organización (DRUCKER, 1995; SPENDER y GRANT, 1996).

La literatura basada en la teoría del conocimiento sugiere que las formas colectivas de conocimiento conducen a mejores resultados que las prácticas realizadas de forma individual (véanse por ejemplo, HUSELID, 1995; SPENDER, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996). Dado que el capital social es un conjunto de recursos de conocimiento existente en las redes de relaciones de una empresa, este artículo se centra únicamente en la formación de capital social en lugar de otras dimensiones del capital intelectual. Desde este punto de vista, consideramos esencial el papel del capital social en su relación con la RSC, ya que las interacciones que se producen entre una empresa y sus *stakeholders* contienen conocimiento estratégico que puede generar rentas relacionales (NAHAPIET y GHOSHAL, 1998). Por tanto, una adecuada gestión de las prácticas de RSC puede generar capital social de alto valor para una empresa.

Algunos estudios, como el de SURROCA *et al.* (2010), reflejaron planteamientos similares al mostrar los efectos de la RSC sobre ciertos recursos intangibles, tales como las capacidades de innovación, la cultura, el capital humano y la reputación. Otras investigaciones han sido más específicas, y han estudiado intangibles tales como la innovación (por ejemplo, KLASSEN y WHYBARK, 1999), los recursos humanos (por ejemplo, RUSSO y HARRISON, 2005), la reputación corporativa (por ejemplo, STRONG, RINGER y TAYLOR, 2001) y la cultura organizativa (por ejemplo, HOWARD-GRENVILLE y HOFFMAN, 2003) de forma individual en sus vínculos a diferentes dimensiones de la RSC.

Todos estos trabajos muestran como las buenas prácticas en RSC contribuyen a desarrollar determinados recursos intangibles. En este sentido, y teniendo en cuenta los argumentos expuestos previamente que relacionan la RSC con el capital social de la empresa, planteamos la siguiente proposición:

**Proposición 1:** *El establecimiento por parte de la empresa de prácticas de RSC orientadas a generar y mejorar las relaciones con sus stakeholders está positivamente relacionado con la formación de capital social.*

## 2.2. Capital social e innovación

Dada la relación que tratamos de examinar –los efectos del capital social sobre la obtención de innovaciones, es decir, el aprovechamiento del capital social para innovar más en procesos y en productos– la innovación se plantea desde un punto de vista de *output* generado por la empresa. En este sentido, definimos la innovación como nuevas ideas útiles comercializadas a través de su incorporación a productos o a procesos (DELGADO *et al.*, 2009).

Las innovaciones de producto se refieren a los esfuerzos de una empresa para introducir nuevos productos o servicios o para modificar los existentes (ZAHRA y COVIN, 1993). Por tanto, se dice que existe innovación de producto cuando las características de un producto cambian, es decir, cuando un producto es tecnológicamente distinto o mejorado. Las innovaciones de proceso se refieren a aquellas actividades que resultan de cambiar los procesos mediante los cuales los productos son fabricados (SCHROEDER, 1990). Por tanto, existe innovación de proceso cuando hay un cambio significativo en la tecnología de producción de un producto o servicio y/o cuando se producen cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización.

En relación con el papel del capital social en el proceso de innovación, SUBRAMANIAM y YOUNDT (2005: 459) señalan que, dado que la innovación es fundamentalmente un esfuerzo de colaboración, este intangible asume un papel central en generar innovaciones. Así, la comunicación, la difusión fluida de información, y el intercambio y la asimilación de conocimiento son elementos vitales de las capacidades innovadoras (DONATE y GUADAMILLAS, 2010). Asimismo, SUBRAMANIAM y YOUNDT (2005) señalan que se considera ampliamente aceptado que la capacidad de una organización para innovar está vinculada estrechamente a su capital intelectual, o a su habilidad para utilizar sus recursos de conocimiento. Concretamente, la investigación sobre redes (es decir, capital social) muestra que los vínculos de las redes ayudan a los actores a ganar acceso a la información sobre las innovaciones (BURT, 1987; COLEMAN, KATZ y MENZEL, 1966; ROGERS, 1995). Por ello las interrelaciones, las asociaciones y las redes de colaboración son esenciales para lograr la máxima versatilidad en la capacidad para innovar de una organización (SUBRAMANIAM y YOUNDT, 2005: 459).

Estos resultados son comparables con otros estudios recientes donde el capital social es un recurso organizacional muy importante. Por ejemplo, se ha encontrado que el capital social tiene influencia en un amplio rango de resultados organizativos, como el éxito en las alianzas estratégicas (KOKA y PRESCOTT, 2002), la atracción del capital de riesgo (FLORIN, LUBATKIN, y SCHULZE, 2003) o el éxito profesional (GABBAY y ZUCKERMAN, 1998).

De forma similar, existen algunos estudios que han examinado el vínculo existente entre el capital social y algún tipo de innovación concreta. Los trabajos de CHANG (2003), DÍAZ, AGUIAR y DE SAÁ (2006), GALLEGRO y CASANUEVA (2007) o MARTÍNEZ *et al.* (2007) se centran en la innovación de producto, concluyendo que, respecto a las relaciones mantenidas por la empresa, las relaciones verticales

son las que más importancia tienen a la hora de conseguir mejorar este tipo de resultados. Igualmente, SCHILLING (1998) señala que a través de lazos fuertes con proveedores y distribuidores las organizaciones pueden influenciar la adopción de tecnologías radicales, incrementar la base instalada de sus innovaciones y aumentar la penetración y el establecimiento de nuevos estándares. Otros estudios, como el de TSAI y GHOSHAL (1998), señalan en un sentido similar que ciertos aspectos del capital social, como son los vínculos de interacción social, la confianza y la fiabilidad, influyen positivamente en la innovación de producto. Sin embargo, TSAI y GHOSHAL (1998) sostienen que esta relación es indirecta debido a que para crear nuevos productos es necesario que la empresa redistribuya los recursos que ya posee, combine nuevos recursos o combine recursos ya existentes de forma distinta. De este modo, TSAI y GHOSHAL (1998) concluyen que los procesos de intercambio y combinación de recursos pueden asociarse con la innovación, lo que puede servir como indicador de creación de valor para la empresa.

A partir de estos argumentos, y teniendo en cuenta la importancia de la innovación como resultado organizativo, establecemos la segunda proposición de este trabajo:

**Proposición 2:** *La formación de capital social en una empresa influye de manera positiva en sus resultados de innovación.*

## 2.3. Cultura organizacional, prácticas de RSC y capital social

### 2.3.1. Cultura organizacional

La cultura es un concepto amplio y, por tanto, difícil de definir (ALAVI *et al.*, 2005: 194). La riqueza de este constructo y su naturaleza indefinida han implicado una proliferación de formas diversas para explicar comportamientos sociales por parte de los investigadores. Autores como SCHEIN (1985) han asignado a la cultura ciertos niveles conceptuales como un intento de especificar el concepto sin sacrificar su riqueza de contenido. En concreto, su modelo consta de tres niveles: suposiciones básicas, valores y artefactos. Las suposiciones básicas o creencias forman el nivel más básico de la cultura; representan planes interpretativos que los individuos utilizan para percibir las situaciones y dar sentido a las actividades y las relaciones humanas, formando así la base para la acción colectiva. Los valores pueden ser entendidos como un conjunto de reglas sociales que definen las normas o el contexto por el que la interacción social y la comunicación entre los miembros de una compañía pueden tener lugar. Además, estas normas sociales actúan incluso como una forma de control social sobre las conductas de los miembros de la empresa estableciendo qué tipo de comportamientos y actitudes son los adecuados y/o cuáles son inaceptables. Finalmente, los artefactos son las manifestaciones visibles de la cultura, e incluyen aspectos tales como la tecnología y los patrones de comportamiento visibles y audibles tales como los mitos, los héroes, el lenguaje, los rituales o las ceremonias (PETTIGREW, 1979).

En general, podemos definir la cultura como un conjunto de normas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una empresa y que condiciona sus comportamientos, junto con la configuración de la imagen e identidad de la empresa en relación con su entorno (GUERRAS y NAVAS, 2007: 620). Por esa razón, la cultura forma percepciones y comportamientos (DELONG y FAHEY, 2000: 120) y, en este sentido, establece el contexto organizacional para que se produzca la

interacción social. Además, las culturas representan las reglas y las prácticas que determinan el entorno dentro del cual los individuos se comunican, por lo que tienen influencia en los procesos de creación, intercambio y uso del conocimiento (DONATE y GUADAMILLAS, 2010).

### 2.3.2. *El efecto moderador de la cultura en la relación entre las prácticas de RSC y el capital social*

La capacidad de una empresa para crear y transferir el conocimiento afecta de manera esencial a los resultados de la organización (GRANT, 1996). KOGUT y ZANDER (1996) han propuesto recientemente que una empresa debe entenderse como una comunidad social especializada en lograr la máxima eficiencia en la creación y la transferencia de conocimiento (KOGUT y ZANDER, 1996: 503). En este sentido, NAHAPIET y GHOSHAL (1998) sugieren que la teoría del capital social proporciona una base sólida para explicar la ventaja de la empresa frente al mercado, fundamentada en las relaciones multilaterales que generan conocimientos valiosos y difíciles de imitar para la organización. Las relaciones con proveedores y clientes (CHANG, 2003), las alianzas con otras empresas (LANE y LUBATKIN, 1998), o las combinaciones de prácticas de recursos humanos (YOUNDT y SNELL, 2004) son algunos ejemplos de relaciones que pueden llegar a convertirse en la fuente más importante de la ventaja competitiva para una empresa.

Con ánimo de favorecer el desarrollo y la formación del capital social, autores como YOUNDT y SNELL (2004: 341) señalan que romper las barreras verticales (es decir, jerárquicas) y horizontales (es decir, multifuncionales) existentes en una empresa requiere la cultivación de una cultura abierta y de confianza. Para ello, YOUNDT y SNELL (2004: 342) señalan que las estructuras de trabajo en organizaciones basadas en el conocimiento necesitan ser caracterizadas por la permeabilidad y la intimidad de la red (MCGILL y SLOCUM, 1994). Es decir, las líneas entre los departamentos funcionales, entre empleados y consumidores, y entre la compañía y sus vendedores necesitan estar borrosas (permeabilidad), y los empleados necesitan mantenerse juntos y cercanos de los procesos de negocio claves (intimidad de la red). Además, para desarrollar la capacidad del trabajo en equipo y la colaboración, las organizaciones pueden empezar reorientando los criterios de la dotación del personal para centrarse más en las habilidades interpersonales, y complementarlo con la formación del equipo y otras interacciones multifuncionales que facilitan redes de conocimiento más amplias. Igualmente, la realimentación del desempeño de sus compañeros, clientes, miembros del equipo, e incluso subordinados, es probable que facilite el intercambio de conocimiento.

Finalmente, YOUNDT y SNELL (2004: 342) sostienen que cada una de estas iniciativas puede que aumenten la capacidad y la oportunidad para el intercambio y la combinación de conocimiento, pero no garantizan la motivación para hacerlo. Por tanto, pueden ser necesarios cambios importantes en los incentivos y la cultura para motivar el intercambio de conocimiento. En muchas organizaciones, el intercambio de conocimiento diluye la base de poder de un individuo; como tal, es necesario poner en marcha fuertes incentivos para generar el intercambio colectivo. Los incentivos de grupo tales como las bonificaciones, la participación de beneficios y el reparto de ganancias puede ayudar a garantizar que los empleados interactúen e intercambien ideas con otros al depender su remuneración del rendimiento de los demás (YOUNDT y SNELL, 2004). En este sentido, ADLER y KWON (2002) también sugirieron que para promover el capital social en las organizaciones, los directivos necesitan hacer algo más que fomente las interacciones sociales entre los empleados. Algunas empresas interesadas en fomentar el capital social han adoptado tecnologías de colaboración, tales como los repo-

sitorios de conocimiento compartido, salas de chat y videoconferencias, pero estas meramente crean oportunidades; la creación de capital social requiere no solo establecer más lazos sociales, sino también cultivar motivación y proporcionar recursos (LESSER, 2000).

Varios estudios han considerado la cultura como uno de los elementos principales que afecta a la capacidad de las empresas para gestionar el conocimiento (DAVENPORT, DELONG y BEERS, 1998; DELONG y FAHEY, 2000). Por ejemplo, se habla de la presencia de un efecto moderador de la cultura orientada al conocimiento en la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento y los resultados tecnológicos (DONATE y GUADAMILLAS, 2010). Por lo tanto, además de la existencia de las prácticas de RSC planteadas en el modelo, este artículo considera de especial interés la inclusión de una cultura *orientada hacia el conocimiento* que impulse de forma significativa la formación del capital social de una empresa. La razón fundamental es que este elemento constituye un factor de éxito importante en el proceso de gestión del conocimiento y de procesamiento de la información procedentes de las relaciones establecidas entre la empresa y sus grupos de interés a través de acciones de RSC (GUADAMILLAS y DONATE, 2008).

En este sentido, ciertas investigaciones en valores organizacionales y la gestión del conocimiento sugieren que los valores organizacionales son importantes para facilitar las prácticas de intercambio de conocimiento efectivas entre los miembros de una empresa (BARRETT, CAPPLEMANN, SHOIB y WALSHAM, 2004; DAVENPORT *et al.*, 1998; DETIENE y JACKSON, 2001; JANZ y PRASARNPHANICH, 2003; KNAPP y YU, 1999; LEVINTHAL y MARCH, 1993; MILES, *et al.*, 1997). Por ejemplo, GOLD *et al.* (2001) sostienen que estos valores forman parte de la infraestructura de conocimiento de la empresa, la cual puede influenciar las habilidades organizacionales para innovar, para responder rápidamente al cambio, y para reaccionar a las nuevas demandas del mercado. Por otra parte, JANZ y PRASARNPHANICH (2003) señalan que el esfuerzo invertido en crear una cultura orientada hacia el conocimiento será recompensado con altos niveles de cooperación y aprendizaje en la empresa.

Considerando los argumentos anteriores, incluimos la cultura orientada al conocimiento en el modelo de relaciones. El papel de este elemento organizativo será el de ejercer un efecto multiplicador sobre las prácticas de RSC que mejorará el capital social de la empresa, al impulsar a individuos, equipos de trabajo y unidades organizativas hacia una mayor cooperación y aprovechamiento de los conocimientos adquiridos de las relaciones con *stakeholders*. Basándonos en esta premisa, planteamos la siguiente proposición:

**Proposición 3:** *Una cultura orientada hacia el conocimiento ejerce un efecto moderador en la relación entre las prácticas de RSC y el capital social de la empresa.*

#### 2.4. El papel mediador del capital social en la relación entre las prácticas de RSC y la innovación

Previamente se planteó que las prácticas de RSC contribuyen a desarrollar ciertos *stocks* de conocimiento. En particular, se argumentó que la gestión de un entorno social adecuado a través de buenas prácticas de RSC orientadas a los *stakeholders* sirve para adquirir conocimientos valiosos procedentes de las relaciones con estos grupos. La RSC, por tanto, puede ser considerada como un intangible que conduce a un uso más efectivo de los recursos (ORLITZKY *et al.*, 2003), y que a su vez puede tener un impacto positivo en el rendimiento financiero (HILLMAN y KEIM, 2001). De acuerdo con ciertas investi-

gaciones, la relación entre la RSC y el rendimiento parece ser indirecta, pues existe un conjunto de activos intangibles de gran valor que actúan como mediadores entre ambas variables (SURROCA *et al.*, 2009).

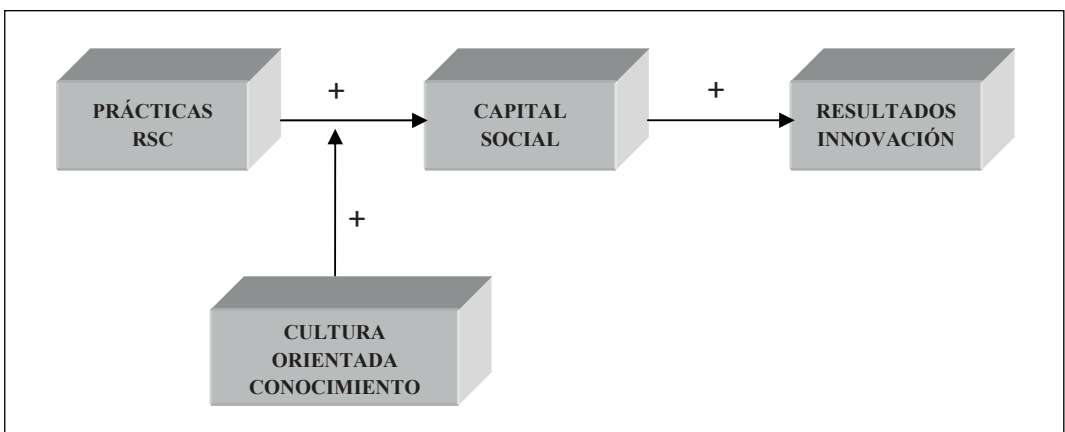
Algunos estudios, como el de SURROCA *et al.* (2010), reflejan estos planteamientos por mostrar los efectos mediadores de los recursos intangibles en la relación entre la RSC y el rendimiento financiero. Sus resultados demostraron la importancia y la necesidad de incorporar tales recursos (en este caso, la innovación, el capital humano, la reputación y la cultura) como variables mediadoras en la relación entre la RSC y el rendimiento financiero. De manera similar, WHITE (2006) señaló que el vínculo entre los intangibles y la RSC es estrecho y multifacético: comprender cómo el valor se crea a través de los recursos intangibles es esencial para comprender cómo se crea la riqueza a largo plazo a través de la RSC. Este mismo enfoque es destacado por GRECEANU (2008), quien debate la relación entre la RSC y los intangibles destacándola como un compromiso entre dos aspectos importantes: por un lado, la dificultad de evaluar los activos intangibles y, por otro lado, la importancia de los intangibles para la creación de los valores futuros de una manera sostenible.

Partiendo de las conclusiones de estos estudios, este trabajo se centra en la dimensión del capital social como un activo intangible que actúa de mediador en la relación entre las prácticas de RSC y los resultados de innovación. Ya que la innovación está basada en esfuerzos de colaboración, proponemos que el capital social asume un papel clave en el proceso de innovación al estar basado en conocimientos relacionales (SUBRAMANIAM y YOUNDT, 2005: 459). Además, anteriormente se manifestó que el capital social puede mejorar la calidad del trabajo en grupo y la riqueza de intercambio de la información entre los miembros de los equipos (COLEMAN, 1988: 110). Teniendo en cuenta estos argumentos, establecemos la siguiente proposición:

**Proposición 4:** *El capital social actúa como un activo intangible mediador de la relación entre las prácticas de RSC y los resultados de innovación.*

Las cuatro proposiciones establecidas en este estudio son recopiladas y mostradas gráficamente en un modelo general (**figura 1**).

**FIGURA 1.** *Modelo.*



A partir de estas proposiciones, a continuación se extraen varias implicaciones directivas y se describen líneas de investigación futuras, junto a las principales limitaciones de este estudio

### 3. CONCLUSIONES

En conclusión, este estudio refleja varios aspectos que caracterizan el entorno competitivo de las empresas en el siglo XXI. Por un lado, debido a que las economías están basadas en mayor medida en el conocimiento, este es el principal recurso estratégico para las empresas y, por tanto, fuente de ventaja competitiva (GRANT, 2002). Por otro lado, si las empresas son capaces de establecer relaciones estables y éticas con los *stakeholders*, surgirán oportunidades derivadas de la explotación de una base más rica de conocimientos relacionales, entre las que se encuentran la generación de nuevos productos y la mejora de los ya existentes por saber ajustarse mejor a las preferencias de los clientes o por detectar nuevas necesidades; o la aplicación de mejoras en los procesos de negocio por mantener relaciones óptimas con proveedores, distribuidores o socios. Estas innovaciones, en un entorno tan dinámico, turbulento y hostil como el actual, son fundamentales para lograr la supervivencia y el éxito competitivo de las empresas en el largo plazo.

Por otra parte, es de destacar que las empresas han comenzado a tomar una mayor conciencia en temas de responsabilidad social y desarrollo sostenible de manera generalizada en los últimos años (PORTER y KRAMER, 2006). Ciertas empresas perciben que es posible rentabilizar sus inversiones en RSC mediante el manejo de códigos de conducta que contemplen el impacto que sus actividades tienen en la comunidad y en el medio ambiente, así como mediante las buenas relaciones con sus *stakeholders*. Previamente, ya reflejamos que hoy en día un gran número de empresas conciben la RSC como un recurso estratégico que puede mejorar su rendimiento financiero a largo plazo (MCWILLIAMS *et al.*, 2006). Ello justifica el creciente interés por este concepto tanto académicamente como en el ámbito profesional.

Junto a estas cuestiones, en este trabajo se han puesto de manifiesto diversos aspectos que están formando una nueva realidad a la cual tienen que enfrentarse y adaptarse las empresas. En primer lugar, hay que destacar que nos encontramos en una economía fundamentalmente basada en el conocimiento, convirtiéndose este en el principal factor productivo, así como en una fuente de diferenciación sostenible y, por tanto, de ventaja competitiva (DIERICKX y COOL, 1989; LIPPMAN y RUMELT, 1982). Y en segundo lugar, esta economía basada en el conocimiento ha incrementado fuertemente la importancia del capital intelectual y los intangibles en las empresas. El papel del capital intelectual y, por tanto, de los intangibles, fue destacado anteriormente, mostrándose la importancia que las organizaciones están concediendo a estos recursos y donde se pone de manifiesto que la capacidad de las empresas para crear valor va asociada al desarrollo y explotación de su capital intelectual (SNYDER y PIERCE, 2002).

En resumen, el modelo propuesto en este proyecto de investigación refleja estas características del panorama actual que se manifiestan en un contexto real al que se tienen que enfrentar las empresas, basado en la gestión de la innovación y el conocimiento (GRANT, 2002). El valor académico de esta investigación reside en la proposición de un modelo de relaciones que llena un vacío en la literatura, ya que, hasta donde sabemos, no ha habido ningún otro estudio que se enfoque en entender el sentido de la RSC en la innovación a través del capital social.



Nuestro modelo ha incluido el capital social como mediador en la relación entre la RSC y los resultados de innovación, aportando una explicación teórica basada en la teoría del conocimiento y la teoría de los *stakeholders* para generar una explicación sobre la generación de ventajas competitivas basadas en los intangibles que son desarrollados mediante interacciones de la empresa con sus principales *stakeholders* vía RSC.

Finalmente, hemos considerado el efecto moderador de un elemento esencial en la relación entre la RSC y la generación y mejora del capital social: la cultura organizativa. La cultura orientada al conocimiento planteada en el modelo es probable que influya de forma positiva en la optimización del desarrollo de las prácticas de RSC, y que, por tanto, mejore el conocimiento acumulado derivado de las relaciones que la empresa establece con sus diferentes *stakeholders*. Desde nuestro punto de vista, esta contribución puede tener un valor significativo en el ámbito profesional, al plantear un vínculo entre las acciones responsables de las compañías y las ventajas que pueden ser generadas a través de la obtención de mayores niveles de innovación. En este sentido, los directivos pueden desarrollar este tipo de acciones bajo la premisa de que existirán recompensas para la empresa más allá de las que aportan en un sentido moral o ético (McWILLIAMS *et al.*, 2006).

No obstante, esta investigación también tiene otras importantes implicaciones. El modelo presentado en este trabajo ofrece una visión de las relaciones entre las prácticas de RSC y los resultados de innovación, considerando el capital social como una variable mediadora y el impacto de la cultura como un importante moderador. Estas relaciones, establecidas anteriormente en forma de proposiciones, son susceptibles de medición empírica. El análisis empírico de estas relaciones se espera abordar en un futuro próximo.

Debido a las características que describen nuestro modelo, los sistemas de ecuaciones estructurales (SEM) pueden considerarse una forma adecuada para llevar a cabo el análisis empírico, pues existe un conjunto de variables latentes –no observadas– así como una serie de efectos directos e indirectos entre las variables. De la misma forma, en principio se podrían examinar empresas del mismo sector, ya que la naturaleza del conocimiento puede diferir considerablemente entre los contextos de diferentes industrias y crear dificultades a la hora de realizar comparaciones. Sin embargo, también podría resultar interesante comprobar con posterioridad si estas relaciones mantienen su influencia explicativa en diferentes industrias (por ejemplo, con diferentes índices de intensidad de innovación).

# Bibliografía

- ADLER, P.S. [1989]: «Technology Strategy: A Guide to Literature», en ROSENBLUM, R. y BURGELMAN, R. (eds.), *Research On Technological Innovation, Management and Policy*, vol. 4, Greenwich, Conn.: Jai Press, págs. 25-151.
- ADLER, P.S. y KWON, S.W. [2002]: «Social capital: Prospects for a new concept», *Academy of Management Review*, vol. 27 (1), págs. 17-40.
- ADNER, R. [2002]: «When are Technologies Disruptive? A Demand-Based View of the Emergence of Competition», *Strategic Management Journal*, vol. 23, págs. 667-688.
- AIKEN, M. y HAGE, J. [1971]: «The organic organization and innovation», *Sociology*, vol. 5, págs. 63-82.
- ALAVI, M.; KAYWORTH, T.R. y LEIDNER, D.E. [2005]: «An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices», *Journal of Management Information Systems*, vol. 22 (3), págs. 191-224.
- ALAVI, M. y LEIDNER, D.E. [2001]: «Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues», *MIS Quarterly*, vol. 25 (1), págs. 107-136.
- ALLEN, T.J. [1977]: *Managing the Flow of Technology*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. [1993]: «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14 (1), págs. 33-46.
- BARNEY, J.B. [1991]: «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, págs. 99-120.
- BARNEY, J.B. y HANSEN, M. [1994]: «Trustworthiness as a source of competitive advantage», *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 15, págs. 175-190.
- BARRETT, M.; CAPPLEMANN, S.; SHOIB, G. y WALSHAM, G. [2004]: «Learning in knowledge communities: Managing technology and context», *European Management Journal*, vol. 22 (1), págs. 1-11.
- BIERLY, P. y CHAKRABARTI, A. [1996]: «Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry», *Strategic Management Journal*, vol. 17 (1), Winter Special Issue, págs. 123-135.
- BONTIS, N. [1996]: «There's a price on your head: managing intellectual capital strategically», *Business Quarterly*, Summer, págs. 40-7.
- [1998]: «Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models», *Management Decision*, vol. 36 (2), págs. 63-76.
  - [1999]: «Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field», *International Journal of Technology Management*, vol. 18 (5/6/7/8), págs. 433-62.
  - [2002]: *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Boston: Butterworth Heinemann KMCJ Press.
- BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.; JACOBSEN, K. y ROOS, G. [1999]: «The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources», *European Management Journal*, vol. 17 (4), págs. 391-402.
- BURT, R.S. [1987]: «Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence», *American Journal of Sociology*, vol. 92, págs. 1.287-1.335.
- CARROLL, A.B. [1999]: «Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct», *Business and Society*, vol. 38 (3), págs. 268-295.
- CE [1995]: *Libro Verde de la Innovación*, Bruselas.

- CHAKRAVARTHY, B. [1986]: «Measuring strategic performance», *Strategic Management Journal*, vol. 7 (5), págs. 437-458.
- CHANG, Y. [2003]: «Benefits of Co-operation on Innovative Performance: Evidence from Integrated circuits and Biotechnology Firms in the UK and Taiwan», *R&D Management*, vol. 33 (4), págs. 425-437.
- CHOI, C.J. y LEE, S.H. [1997]: «A knowledge-based view of cooperative interorganizational relationships», en BEAMISH, P. y KILLING, J. (eds.), *Cooperative Strategies: European Perspectives*, San Francisco: New Lexington.
- CHOO, C.W. y BONTIS, N. [2002]: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press.
- COLEMAN, J.S. [1988]: «Social capital in the creation of human capital», *American Journal of Sociology*, vol. 94, Special Issue, págs. 95-120.
- COLEMAN, J.S.; KATZ, E. y MENZEL, H. [1966]: *Medical innovation: A diffusion study*, Indianapolis, Bobbs-Merrill.
- CONNER, K.R. y PRAHALAD, C.K. [1996]: «A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism», *Organization Science*, vol. 7 (5), págs. 477-501.
- DAMANPOUR, F. y GOPALAKRISHNAN, S. [1998]: «Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change», *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15 (1), págs. 1-24.
- DAVENPORT, T.J. y PRUSAK, L. [1998]: *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- DAVENPORT, T.; DELONG, D. y BEERS, M. [1998]: «Successful knowledge management projects», *Sloan Management Review*, vol. 39, págs. 43-57.
- DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. [2003]: «Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, mediciones y desarrollo en España», *Boletín Económico de ICE (2755)*, págs. 7-21.
- DE LONG, D.W. y FAHEY, L. [2000]: «Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management», *Academy of Management Executive*, vol. 14 (4), págs. 118-127.
- DEAN, J.W., Jr. [1987]: «Building the Future: The justification process for new technology», en PENNING, J.M. and BUITENDAM, A. (eds.). *New Technology as Organizational Innovation*, Ballinger, Cambridge, MA.
- DELGADO, M.; NAVAS, J.E.; MARTÍN, G. y CRUZ, J. [2009]: *Los elementos del capital intelectual y la innovación de producto: un estudio empírico*. XIX Congreso Nacional de ACEDE, septiembre 2009, Toledo.
- DEMSETZ, H. [1991]: «The theory of the firm revisited». WILLIAMSON, O. y WINTER, S. (eds.), *The Nature of the Firm*, New York: Oxford University Press.
- DETIENE, K.B. y JACKSON, L.A. [2001]: «Knowledge management: Understanding theory and developing strategy», *Competitiveness Review*, vol. 11 (1), págs. 1-11.
- DÍAZ, N.L.; AGUIAR, I. y De SAA, P. [2006]: «El Conocimiento Organizativo Tecnológico y la Capacidad de Innovación. Evidencia para la Empresa Industrial Española», *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, vol. 27, págs. 33-60.
- DIERICKX, I. y COOL, K. [1989]: «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, vol. 35 (12), págs. 1.504-1.511.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. [1995]: «The Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Concepts, Evidence and Implications», *Academy of Management Review*, vol. 20 (1), págs. 65-91.
- DONATE, M.J. y GUADAMILLAS, F. [2010]: «The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation», *Knowledge and Process Management*, vol. 17 (2), págs. 82-94.
- DRUCKER, P.F. [1995]: *Managing In Time of Change*, Nueva York: Truman Talley.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. [1997]: *Intellectual Capital*, New York: Harper Business.

- FLORIN, J.; LUBATKIN, M. y SCHULZE, W. [2003]: «A social capital model of high-growth ventures», *Academy of Management Journal*, vol. 46, págs. 374-384.
- FOSS, N. [1996]: «Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments», *Organization Science*, vol. 7 (5), págs. 470-476.
- FREEMAN, R.E. [1984]: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- GABBAY, S.M. y ZUCKERMAN, E.W. [1998]: «Social capital and opportunity in corporate R&D: The contingent effect of contact density on mobility expectations», *Social Science Research*, vol. 27, págs. 189-217.
- GALLEGO, A. y CASANUEVA, C. [2007]: *El Peso de la Cooperación en la Innovación de la Empresa Industrial Española*. XVII Congreso Nacional de ACEDE, Sevilla.
- GIBBONS, P. y O'CONNOR, T. [2003]: «Strategic Posture, Technology Strategy and Performance Among Small Firms», *Journal of Enterprise Culture*, vol. 11 (2), págs. 131-146.
- GITTELL, R. y VIDAL, A. [1998]: *Community organizing: Building social capital as a development strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- GOLD, A.; MALHOTRA, A. y SEGARS, A. [2001]: «Knowledge management: an organizational capabilities perspective», *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, págs. 185-214.
- GOPALAKRISHNAN, S. y DAMANPOUR, F. [1997]: «A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management», *Omega*, vol. 25 (1), págs. 15-28.
- GRANT, R.M. [1996]: «Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 109-122.
- [2002]: *Contemporary Strategy Analysis*, 4.<sup>a</sup> ed., London: Blackwell.
- GRECEANU, D.V. [2008]: «The Corporate Social Responsibility and the Valuation of Intangible Assets», *Revista Universo Contábil*, vol. 4 (2), págs. 127-143.
- GRIFFIN, J.J. y MAHON, J.F. [1997]: «The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research», *Business and Society*, vol. 36 (1), págs. 5-31.
- GUADAMILLAS, F. y DONATE, M.J. [2008]: «Responsabilidad social corporativa, conocimiento e innovación hacia un nuevo modelo de dirección de empresas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17 (3), págs. 11-26.
- GUERRAS, L.A. y LÓPEZ-HERMOSO, J.J. [2002]: «La Responsabilidad Social de la Empresa. Perspectivas desde la Dirección Estratégica de la Empresa», *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, vol. 4, págs. 263-275.
- GUERRAS, L.A. y NAVAS, J.E. [2007]: *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, 4.<sup>a</sup> ed., Madrid: Thomson Civitas.
- HALL, R. [1993]: «A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 14 (8), págs. 607-618.
- HARRISON, J. y ST. JOHN, C. [1996]: «Managing and partnering with external stakeholders», *Academy of Management Executive*, vol. 10, págs. 46-60.
- HART, S.L. [1995]: «A natural-resource based view of the firm», *Academy of Management Review*, vol. 20 (4), págs. 986-1.014.
- HILLMAN, A.J. y KEIM, G.D. [2001]: «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?», *Strategic Management Journal*, vol. 22 (2), págs. 125-139.
- HOWARD-GRENVILLE, J.A. y HOFFMAN, A.J. [2003]: «The importance of cultural framing to the success of social initiatives in business», *Academy of Management Executive*, vol. 17 (2), págs. 70-84.
- HUSELID, [1995]: «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38 (3), págs. 635-672.

- ITAMI, H. y ROEHL, T.W. [1987]: *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- JANZ, B.D. y PRASARNPHANIC, P. [2003]: «Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture», *Decision Science*, vol. 34 (2), págs. 351-384.
- JONES, T.M. [1995]: «Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics», *Academy of Management Review*, vol. 20 (2), págs. 404-437.
- KIMBERLY, J.R. y EVANISKO, M. [1981]: «Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations», *Academy of Management Journal*, vol. 24, págs. 689-713.
- KLASEN, R.D. y WHYBARK, D.C. [1999]: «The impact of environmental technologies on manufacturing performance», *Academy of Management Journal*, vol. 42 (6), págs. 599-615.
- KNAPP, E. y YU, D. [1999]: «How culture helps or hinders the flow of knowledge», *Knowledge Management Review*, vol. 2 (1), págs. 16-21.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. [1992]: «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology», *Organization Science*, vol. 3 (3), págs. 383-397.
- [1996]: «What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning», *Organization Science*, vol. 7 (5), págs. 502-518.
- KOKA, B.R. y PRESCOTT, J.E. [2002]: «Strategic alliances as social capital: A multidimensional view», *Strategic Management Journal*, vol. 23, págs. 795-817.
- LANE, P.J. y LUBATKIN, M. [1998]: «Relative absorptive capacity and inter-organizational learning», *Strategic Management Journal*, vol. 19, págs. 461-477.
- LADO, A. y WILSON, M. [1994]: «Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective», *Academy of Management Review*, vol. 19, págs. 699-727.
- LEE, M.P. [2008]: «A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead», *International Journal of Management Reviews*, vol. 10 (1), págs. 53-73.
- LESSER, E.L. [2000]: *Knowledge and Social Capital. Foundations and applications*, Boston, Butterworth Heinemann.
- LEVINTHAL, D. y MARCH, J. [1993]: «The myopia of learning», *Strategic Management Journal*, vol. 14 (8), págs. 95-112.
- LIPPMAN, S.A. y RUMELT, R.P. [1982]: «Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition», *The Bell Journal of Economics*, vol. 13 (2), págs. 418-438.
- MACHLUP, F. [1983]: «Semantic quirks in studies of information», en F. MACHLUP, & U. MANSFIELD (eds.), *The study of information: Interdisciplinary messages*, págs. 641-671, New York: Wiley.
- MAIDIQUE, M. y PATCH, P. [1988]: «Corporate Strategy and Technological Policy», en TUSHMAN, M. y MOORE, W. (eds.), *Readings in the Management of the Innovation*, Cambridge: MA, Ballinger, págs. 236-248.
- MARGOLIS, J.D. y WALSH, J.P. [2003]: «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business», *Administrative Science Quarterly*, vol. 48 (2), págs. 268-305.
- MARTIN, X.; MITCHELL, W. y SWAMINATHAN, A. [1995]: «Recreating and extending Japanese automobile buyer-supplier links in N. America», *Strategic Management Journal*, vol. 16 (8), págs. 589-620.
- MARTÍNEZ, A.; VELA, M.J.; PÉREZ, M. y DE LUIS, P. [2007]: «Flexibilidad e Innovación: El efecto Moderador de la Cooperación», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, págs. 69-88.
- MCGILL, M.E. y SLOCUM, J.W. [1994]: *The Smarter Organization: How to Build a Business That Learns and Adapts to Marketplace Needs*, New York, NY: Wiley.
- MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D.S. [2000]: «Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation and Misspecification?», *Strategic Management Journal*, vol. 21 (5), págs. 603-609.

- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.S. y WRIGHT, P.M. [2006]: «Corporate social responsibility: strategic implications», *Journal of Management Studies*, vol. 43 (1), págs. 1-18.
- MEYER, A.D. y GOES, J.B. [1988]: «Organizational assimilation of innovations: a multilevel contextual analysis», *Academy of Management Journal*, vol. 31, págs. 897-923.
- MILES, R.A.; SNOW, C.; MATTHEWS, J.; MILES, G. y COLEMAN, H. [1997]: «Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form», *Academy of Management Executive*, vol. 11 (4), págs. 7-24.
- MORAN, P. y GHOSHAL, S. [1996]: *Value creation by firms. Best Paper Proceedings*, Academy of Management Annual Meeting, Cincinnati, OH.
- MUDAMBI, R. y HELPER, S. [1998]: «The "close but adversarial" model of supplier relations in the U.S. auto industry», *Strategic Management Journal*, vol. 19 (8), págs. 775-792.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. [1998]: «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23 (2), págs. 242-266.
- NAYYAR, P. [1995]: «Stock market reactions to customer service changes», *Strategic Management Journal*, vol. 16 (1), págs. 39-53.
- NIETO, M. [2001]: *Bases para el Estudio del Proceso de Innovación Tecnológica en la Empresa*, León: Universidad de León.
- [2003]: «From R&D Management to Knowledge Management. An Overview of Studies of Innovation Management», *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 70, págs. 135-161.
- NONAKA, I. [1994]: «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, vol. 5 (1), págs. 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. [1995]: *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- OECD [2006]: *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Ed. OECD y Eurostat, 3.ª ed., París.
- OLIVER, C. [1998]: «The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism», *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, págs. 543-561.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F.L. y RYNES, S.L. [2003]: «Corporate social and financial performance: a meta-analysis», *Organization Studies*, vol. 24 (3), págs. 403-441.
- ORTIZ DE URBINA, M. [2003]: «Medición y auditoría del capital intelectual», *El profesional de la información*, vol. 12 (4), págs. 282-289.
- PADGETT, R.C. y GALAN, J.I. [2010]: «The Effect of R&D Intensity on Corporate Social Responsibility», *Journal of Business Ethics*, vol. 93, págs. 407-418.
- PAVITT, K. [1984]: «Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory», *Research Policy*, vol. 13, págs. 343-373.
- PETERAF, M. [1993]: «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View», *Strategic Management Journal*, vol. 14 (3), págs. 179-191.
- PETTIGREW, A.M. [1979]: «On studying organizational cultures», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24 (4), págs. 570-581.
- PEFFER, J. [1998]: *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- PEFFER, J. y SALANCIK, G.R. [1978]: *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.
- POLANYI, M. [1966]: *The Tacit Dimension*, Nueva York: Anchor Day Books.

- PORTER, M.E. [1985]: *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press.
- [1987]: *Ventaja Competitiva*, México: CECSA.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. [2006]: «Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility», *Harvard Business Review*, vol. 84 (12), págs. 78-92.
- PRAHALAD, C.K. [1997]: «Corporate governance or corporate value added? Rethinking the primacy of shareholder value», en *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems*, CHEW, D. (ed.). Oxford University Press: New York; 46-56.
- PUTNAM, R.D. [2000]: *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- RAO, H. [1994]: «The social construction of reputation: certification contests, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912», *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 15, págs. 29-44.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A. [1992]: «Structuring cooperative relationships between organizations», *Strategic Management Journal*, vol. 13 (7), págs. 483-498.
- [1994]: «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships», *Academy of Management Review*, vol. 19, págs. 90-118.
- ROGERS, E.M. [1995]: *Diffusion of innovations*, New York: Free Press.
- RUMELT, R. [1991]: «How Much Does Industry Matter?», *Strategic Management Journal*, vol. 12 (3), págs. 167-185.
- RUSSO, M.V. y HARRISON, N.S. [2005]: «Organizational design and environmental performance: clues from the electronics industry», *Academy of Management Journal*, vol. 48 (4), págs. 582-593.
- SCHEIN, E.H. [1985]: «How culture forms, develops and changes», en R.H. KILMANN, M.J. SAXTON, R. SERPA and Associates (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 17-43.
- SCHILLING, M.A. [1998]: «Technological lockout: An integrative model of the economic and strategic factors driving technological success and failure», *Academy of Management Review*, vol. 23, págs. 267-284.
- SCHROEDER, D.M. [1990]: «A dynamic perspective on the impact of process innovation upon competitive strategies», *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1), págs. 25-41.
- SHARMA, S. y VREDENBURG, H. [1998]: «Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities», *Strategic Management Journal*, vol. 19 (8), págs. 729-753.
- SNYDER, H. y PIERCE, J.B. [2002]: «Intellectual capital», *Annual review of information science and technology*, vol. 36, págs. 467-500.
- SPENDER, J.C. [1996]: «Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 45-62.
- SPENDER, J.C. y GRANT, R.M. [1996]: «Knowledge and the Firm: Overview», *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, págs. 5-9.
- STEWART, T.A. [1997]: *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency: New York.
- STRONG, K.C.; RINGER, R.C. y TAYLOR, S.A. [2001]: «THE\* ruled of stakeholder satisfaction (\*timelines, honesty, empathy)», *Journal of Business Ethics*, vol. 32 (3), págs. 219-230.
- SUBRAMANIAM, M. y YOUNDT, M.A. [2005]: «The influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities», *Academy of Management Journal*, vol. 48 (3), págs. 450-463.
- SURROCA, J.; TRIBÓ, J.A. y WADDOCK, S.A. [2010]: «Corporate Responsibility and Financial Performance: the role of Intangible Resources», *Strategic Management Journal*, vol. 31, págs. 463-490.
- SVEIBY, K.E. [1997]: *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler: New York.

- SZULANSKI, G. [1996]: «Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, págs. 27-43.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. [1997]: «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7), págs. 509-533.
- THOMPSON, M. y HERON, P. [2006]: «Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms», *Human Resource Management Journal*, vol. 16 (10), págs. 28-47.
- TIDD, J. [2001]: «Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance», *International Journal of Management Reviews*, vol. 3, págs. 169-183.
- TSAI, W. y GHOSHAL, S. [1998]: «Social capital and value creation: the role of intrafirm networks», *Academy of Management Journal*, vol. 41 (4), págs. 464-476.
- VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H.L. y POOLE, M.S. [1989]: *Research on the Management of Innovation*. Harper & Row, New York.
- WADDOCK, S.A. [2004]: «Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship», *Business and Society Review*, vol. 109, págs. 5-42.
- WADDOCK, S.A. y GRAVES, S.B. [1997]: «The corporate social performance-financial performance link», *Strategic Management Journal*, vol. 18 (4), págs. 303-319.
- WERNELFELT, B. [1984]: «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5 (2), págs. 171-180.
- WHITE, A.L. [2006]: *Business Brief: Intangibles and CSR. Business for Social Responsibility (BSR)*, ([www.bsr.org](http://www.bsr.org)), February 2006.
- WHITEHOUSE, L. [2006]: «Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline», *Journal of Business Ethics*, vol. 63 (3), págs. 279-296.
- YOUNDT, M.A. y SNELL, S.A. [2004]: «Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance», *Journal of Managerial Issues*, vol. 16 (3), págs. 337-360.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A., DEAN, J.W. y LEPAK, D.P. [1996]: «Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, págs. 836-866.
- YOUNDT, M.A.; SUBRAMANIAM, M. y SNELL, S.A. [2004]: «Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns», *Journal of Management Studies*, vol. 41 (2), págs. 335-361.
- ZACK, M. [1999]: «Managing Codified Knowledge», *Sloan Management Review*, vol. 40 (4), págs. 45-58.
- ZAHRA, S.A. [1996]: «Technology Strategy and New Venture Performance: A Study of Corporate-Sponsored and Independent Biotechnology Ventures», *Journal of Business Venturing*, vol. 11, págs. 289-321.
- ZAHRA, S.A. y BOGNER, W.C. [1999]: «Technology Strategy and Software new Venture's Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment», *Journal of Business Venturing*, vol. 15 (2), págs. 135-173.
- ZAHRA, S.A. y COVIN, J.G. [1993]: «Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 451-478.
- ZAHRA, S.A. y DAS, S.R. [1993]: «Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study», *Production and Operations Management*, vol. 2 (1), págs. 15-37.
- ZAHRA, S.A.; NASH, S. y BICKFORD, D.J. [1995]: «Transforming Technological Pioneering into Competitive Advantage», *Academy of Management Executive*, vol. 9 (1), págs. 17-31.
- ZANDER, U. y KOGUT, B. [1995]: «Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: an Empirical Test», *Organization Science*, vol. 6, págs. 76-92.