

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA  
POSTGRADO EN ECONOMIA DE EMPRESAS  
MASTER EN INVESTIGACION EN ECONOMIA DE EMPRESAS  
SALAMANCA, ESPAÑA

***INFORMACIÓN REVELADA SOBRE CAPITAL HUMANO Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL. UN ANÁLISIS DE SU INFLUENCIA CONJUNTA SOBRE EL  
PERFORMANCE EMPRESARIAL***

***Investigador:***

Ana Karinna Morales Ramírez

***Tutor:***

Dr. Doroteo Martin

Septiembre, 2009

## CONTENIDO

| Contenido  | P.P |
|--|-----|
| 1. Introducción .....  | 1   |
| 2. Activos Intangibles .....   | 3   |
| 2.1. Revelación de información contable.....   | 9   |
| 2.2. Capital Intelectual. Activo Intangible en la<br>sociedad del conocimiento .....         | 21  |
| 2.2.1. Capital Humano: Una nueva perspectiva<br>para la organización .....                   | 27  |
| 2.2.2. Cultura Organizacional: Fortaleza para la<br>organización .....                       | 35  |
| 2.2.3. Armonización del capital humano y la cultura<br>Organizacional .....                  | 42  |
| 3. Objetivos e Hipótesis de la investigación .....   | 45  |
| 3.1. Objetivos de la investigación .....   | 46  |
| 3.2. Hipótesis de la investigación .....   | 47  |
| 4. Medición del Performance empresarial .....  | 48  |
| 5. Metodología de la investigación .....   | 52  |
| 5.1. Técnicas .....  | 52  |
| 5.2. Variables de estudio .....  | 56  |
| 5.3. Muestra de estudio .....  | 64  |
| 6. Referencias Bibliográficas .....  | 67  |
| 7. Anexos .....  | 74  |
| Anexo 1. Indicadores de desempeño. Guía para la<br>elaboración de memorias de sostenibilidad |     |
| Anexo 2. Ejemplo de Base de Datos para el año 2004   |     |

## ***1. INTRODUCCION***

Los recursos y actividades intangibles se han convertido, en el entorno actual, en una fuente muy importante de generación de beneficios económicos futuros. Sin embargo la prudencia y conservadurismo que caracterizan el tratamiento de los activos intangibles en la mayor parte de los ordenamientos contables actuales, entre ellos, los del FASB y el IASB, evidencian la existencia de problemas a la hora de valorarlos. Las reformas producidas en los últimos años en el cuerpo normativo de ambos organismos han propiciado una mayor flexibilidad en el reconocimiento de los activos intangibles en los estados financieros tradicionales, pero estos avances pueden entenderse por algunos sectores como moderados, haciéndose inevitable y necesario que las empresas utilicen alternativas informativas para poder difundir entre todos los usuarios interesados sus potenciales intangibles.

El capital intelectual asociado con el Knowledge Management es, en los últimos tiempos, uno de estos activos que han ocupado el interés de investigadores, gerentes e instituciones en general. Este interés es producto de la posibilidad de obtener ventajas competitivas por la vía de la gestión y transmisión del conocimiento y experiencia que poseen los miembros de la organización.

Las empresas se han percatado de las limitaciones, cada vez mayores, que tienen para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo basándose en sus activos físicos y financieros, lo que provoca un aumento de la importancia de los activos intangibles que aportan valor a las organizaciones. No manejan como una limitación el hecho de que una normativa contable delimite el tratamiento de estos activos, pues consideran que su revelación puede hacerse de forma voluntaria. De ahí que cada vez en mayor medida, dentro de la estrategia empresarial se está potenciando la utilización del capital intelectual para lograr diferenciarse de sus competidores, obtener mejores resultados y aumentar el valor de la empresa.

Los elementos que conforman el capital intelectual en una organización están entrelazados. En nuestro caso centramos la atención en dos de ellos: el Capital Humano y la Cultura Organizacional.

El grado de aprovechamiento del capital humano pone de manifiesto las capacidades organizativas y competitivas de la empresa, ya que dependerán de las facultades y habilidades de los individuos que trabajan en ella. Cuanto más valioso y difícil sea de imitar este factor, más fácil será que las organizaciones desarrollen estos elementos intangibles y por ende se doten de mayor competitividad. A medida que las organizaciones desafían el cambio, se hace determinante que la gerencia, en una situación de revisión permanente y profunda de su actividad, desarrolle nuevas tecnologías que estarán en función de las destrezas y habilidades de los individuos, lo que conlleva la necesidad de diseñar nuevas estrategias y estructuras, así como la creación de nuevas culturas.

Por cultura se entiende un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que conforman la organización con personalidad y características propias. Se trata de un intangible que se transmite en el tiempo, se adapta a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

El hecho de considerar el capital humano y la cultura organizacional como valores de la empresa que trabajen en conjunto y de forma alineada y constante, permitirá reflejar el perfil de la organización basado en su pensamiento y operatividad.

La utilización de intangibles lleva aparejada un incremento de los rendimientos y justifica aumentos del valor de las empresas, lo que provoca que la importancia de este tipo de activos en las organizaciones haya aumentado en las últimas décadas, al igual que lo ha hecho la problemática en su reconocimiento y valoración. Problemática que se ve reflejada en que, a pesar que son elementos capaces de generar rendimientos futuros, no están recogidos en la información económico financiera tradicional y obligatoria de la empresa. Las características que han de cumplir los elementos patrimoniales para ser reconocidos como elementos contables hacen inviable que los grupos de interés de la empresa puedan disponer de información de los mismos a través de información contable regulada y obligatoria.

Las empresas tratan, con los medios a su alcance, de informar a los grupos de interés acerca de la posesión y uso de estos activos, ofreciendo información de carácter voluntario que permite abordar la situación de las empresas desde otras perspectivas, que generalmente son muy enriquecedoras en matices.

Este trabajo aborda el estudio del contenido de la información voluntaria emitida por las empresas sobre dos elementos intangibles concretos, como son el capital humano y la cultura organizacional. Partiendo de su consideración como factores generadores de valor en la empresa, se tratará de comprobar de forma empírica la existencia de una relación directa y positiva entre la cantidad y calidad de la información suministrada por las empresas sobre estos dos aspectos y sus características económico-financieras reflejadas en la información obligatoria puesta a disposición de los usuarios.

Para tal fin, se genera una base de datos con información de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de España en el periodo 1997 – 2007 relacionada con aspectos de capital humano, cultura organizacional y datos económicos financieros. La selección de este tipo de empresas está motivada por el carácter voluntario de la información a manejar y por la accesibilidad a la misma, ya que la obligación de disponer de página Web para las empresas cotizadas hace posible obtener datos relacionadas con estos activos. Esto nos permite generar un cúmulo de información necesaria para abordar la problemática de la investigación, orientada a determinar el impacto que tiene el reconocimiento y vigilancia del capital humano, unido a la influencia de un entorno cambiante y determinado por la cultura organizacional, sobre rentabilidad y actuación de la organización.

## ***2. ACTIVOS INTANGIBLES***

Las teorías neoclásicas explican la productividad y el crecimiento económico como consecuencia del aumento de capital y trabajo (Solow, 1956), y permiten relacionar el crecimiento no explicable por incrementos de estos dos factores de producción con el progreso y la inversión en intangibles (Denison, 1967).

Desde que Bell (1973) definiera la sociedad del conocimiento, se han ido manifestando un conjunto de conceptos e ideas que componen su verdadero contenido y su alcance real en la comunidad científica. Entre las principales líneas se pueden destacar las siguientes teorías:

1. La teoría del capital humano (Schultz. 1971; Becker. 1975) señala este factor como el principal determinante de los incrementos de productividad y como factor principal para comprender el desarrollo de una empresa
2. La teoría de la innovación, dentro del contexto de intangibles, en la cual se consideran las inversiones en innovación como principal fuente de crecimiento, alcanzando la competitividad a través de la inversión de I+D y otros intangibles (Freeman, 1982). La importancia otorgada a la inversión en I+D se basa en el impacto que presenta sobre los beneficios futuros.

La continua controversia que rodea la contabilización de los intangibles ha centrado la atención de los investigadores académicos en el ámbito internacional. Muchas de estas investigaciones han tratado aspectos relacionados con la inversión en I+D, reconocido como intangible en la mayoría de las empresas. Estudios como los de Lev y Sougiannis (1996) muestran que los precios de las acciones reflejan los activos intangibles, al menos parcialmente, al encontrar una relación positiva entre los precios y estimaciones de activos de I+D basadas en los gastos de I+D de cada una de las empresas de su muestra.

Los resultados del estudio de Choi, Kwon y Lobo (2000) confirman que los mercados financieros valoran positivamente los activos intangibles divulgados por las empresas en sus estados financieros. Obtienen evidencia de que la valoración por parte de los inversores de un dólar de activo intangible es significativamente inferior a la valoración del resto de activos contabilizados, lo que es consistente con la hipótesis de incertidumbre en las expectativas de generación de beneficios futuros. A su vez, el análisis de la valoración por parte del mercado del gasto por amortización de intangibles indica que, aunque el mercado no valora el gasto por amortización de forma significativa, sí que tiene en cuenta de forma distinta el gasto por amortización de este tipo de elementos en relación con otros gastos de la cuenta de resultados.

En definitiva, para estos autores las evidencias empíricas apoyan las peticiones de que los activos intangibles sean reconocidos en los balances de las empresas, pero no se requiere que sean amortizados para reflejar su supuesta pérdida de valor. Esto último es consistente con la visión de los inversores de que los activos intangibles no sufren depreciación sistemática o bien de que el gasto por amortización refleja la pérdida de valor de los intangibles con un error considerable.

3. La teoría de la inversión en capital intelectual, basada en la premisa de que la eficiencia se alcanza a través de la movilización de recursos humanos con el fin de adecuarlos a las oportunidades tecnológicas y de marketing (Lucas. 1988; Romer 1996; Barro y Sala. 1995)

En la actualidad, es evidente que las empresas necesitan distribuir cantidades considerables en recursos de I+D, así como en otras actividades de innovación y recursos humanos, con el objetivo de alcanzar niveles más elevados de conocimiento y mejoras tecnológicas que permitan explotar las ventajas competitivas. Por esta razón, en las economías desarrolladas los intangibles se han convertido en un punto de referencia para accionistas, directivos, inversores, prestamistas e investigadores. En este sentido, Brennan y Connel (2000) manifiestan que las empresas innovadoras que operan en entornos altamente competitivos, la preparación de los empleados, la tecnología en desarrollo, los procedimientos de fabricación y los sistemas de marketing y distribución se muestran como los activos intangibles más importantes a largo plazo.

Debido a la diversidad de elementos y conceptos manejados al hacer referencia a los intangibles de la empresa, parece necesario tratar de determinar con claridad el concepto de activo intangible a través de las principales definiciones que se han realizado.

| AUTOR                         | DEFINICIÓN   |
|-------------------------------|--|
| Egginton (1990)               | Son aquellos que conllevan derechos en relación con las personas en general (tales como patentes o marcas que generalmente se hace referencia como activos intangibles separables) o bien conllevan expectativas de beneficios económicos que no ponen ningún derecho legal (fondo de comercio). |
| Andersen (1992)               | Aquellos recursos controlados por la empresa, que no tienen sustancia física, son capaces de generar en el futuro beneficios económicos netos y están protegidos legalmente o por medio o por medio del algún derecho de facto.  |
| Belkaoui (1992)               | Activos que carecen de sustancia física, pero que resultan de derechos legales y contractuales y que posiblemente generen beneficios en el futuro.   |
| Hendriksen y van Breda (1992) | Los intangibles aparecen cuando se invierte dinero en efectivo u otros medios de pago equivalentes en la adquisición de servicios  |
| Stickney y Weil (1994)        | Aquellos activos que pueden generar futuros beneficios sin tener una forma física. Incluyen las inversiones en investigación y desarrollo, las patentes, las inversiones en publicidad y el fondo de comercio.   |
| Bueno (1998)                  | Los activos intangibles son el resultado de la incorporación de la información y el conocimiento a las distintas actividades productivas de la organización  |
| Lev (2001)                    | Un activo intangible es un derecho sobre beneficios futuros que no tiene sustancia física o naturaleza financiera  |

Fuente: Elaboración Propia

Las definiciones presentadas coinciden en que los activos intangibles son una fuente de beneficios económicos futuros, que carecen de sustancia física y están controlados por la empresa producto de transacciones pasadas. Representan derechos que se adquieren con la idea que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante periodos que se extienden más allá de aquel en que fueron adquiridos. El requisito para ser reconocidos como activos y no como gastos es que exista una razonable certeza de que serán capaces de generar beneficios para la empresa, ya sea incrementando los ingresos o reduciendo los costos.

La discusión entre los diversos autores se presenta cuando se analizan los criterios empleados para su reconocimiento, medición y amortización, así como qué tipo de inversiones pueden considerarse como intangibles. En lo que existe consenso es que los intangibles constituyen una fuente importante de ventajas competitivas porque se consideran activos valiosos, irrepetibles, inimitables, escasos y difícilmente negociables en el mercado.

La contabilidad ha sido el principal sistema de información en la empresa, tanto para los usuarios internos con acceso a gran cantidad de información, como para el resto de



usuarios sin poder de decisión en la empresa, los cuales únicamente poseen datos de las entidades a través de los estados contables tradicionales.

La normativa contable ha realizado avances importantes a la hora de reconocer los elementos patrimoniales de las entidades, y en este sentido, se han llevado a cabo grandes esfuerzos por aclarar y consensuar los diferentes tipos de activos intangibles que pueden tener un reflejo en el sistema contable. Aún no se cuenta con un criterio generalmente aceptado para la identificación, medición y revelación de los intangibles. A pesar de la existencia de una normativa, esta se encuentra con grandes limitaciones a la hora de poder reconocer desde el punto de vista contable estos activos, lo que impide que la información contable revele estos activos “ocultos” de la organización.

A modo de ejemplo normativo, podemos ver que la NIC 38 es muy precisa al prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles, reconociéndolos únicamente si cumplen con ciertos criterios, para de esta forma poder obtener el importe en libros y posteriori la revelación de la información específica de cada unos de ellos.

| <b>Reconocimiento</b>   | <b>Registro</b>   | <b>Presentación</b>   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separable</li> <li>• Surge de derechos contractuales o de otros derechos legales</li> <li>• Probabilidad de beneficios futuros</li> <li>• Costo del activo valorado de forma fiable</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de costo: coste menos la amortización acumulada, y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor.</li> <li>• Modelo de Revalorización: valor revalorizado (valor razonable determinado por referencia a un mercado activo) menos la amortización acumulada, y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor que haya sufrido</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida útil</li> <li>• Método de amortización</li> <li>• Importe en libros bruto y amortización acumulada</li> <li>• Partida (s) de la cuenta de resultados en la que se incluye la amortización</li> <li>• Conciliación entre los valores en libros al principio y final del ejercicio</li> </ul> |

Fuente: Elaboración Propia

El reflejo de los activos intangibles en la información contable constituye un reto a los que se enfrenta la contabilidad y en el que profundizaremos más adelante. Es evidente que las normas contables vigentes no consiguen que los estados financieros muestren toda la información que puede ser entendida como relevante sobre la inversión en activos intangibles. Debido al gran interés que despiertan los intangibles, se han alzado voces de expertos, investigadores y organismos que han demandado que la normativa vigente

muestre una visión menos restrictiva para la identificación y medición de estos elementos, para de esta forma lograr que las organizaciones sean capaces de presentar información suficientemente relevante y fiable sobre su valor.

Uno de los activos intangibles que presenta problemas de reconocimiento contable pero que está reconocido como uno de los activos más importantes manejados por una entidad es el conocimiento. Hay autores como Zorrilla (2000) que lo consideran como el único recurso significativo, lo que provoca que las empresas estén haciendo esfuerzos por definir cómo alcanzarlo, adquirirlo, retenerlo y administrarlo. Es en el conocimiento técnico y especializado, la experiencia, la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes donde reside el valor de la organización.

En el mismo contexto, la empresa que aproveche los conocimientos y capacidades de su personal, desarrolle su capacidad de aprendizaje, potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos y que aporte su crecimiento en estos factores, estará en situación de afrontar los retos futuros (García-Tapia. 2002).

Con esta perspectiva, encontramos autores que consideran a los recursos basados en conocimientos como factores estratégicos (Barney, 1986), activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993) o recursos estratégicos (Peteraf, 1993). Dentro de las características consideradas en los anteriores estudios, se encuentran aquellas asociadas con el potencial de los recursos intangibles para ser fuentes de ventaja competitiva; la dificultad para ser imitados o sustituidos por otros; la apropiación de las rentas generadas por los mismos; su lenta acumulación; y la dificultad para definir sus derechos de propiedad.

El recurso intangible es pues un concepto amplio que abarca diferentes componentes de activos. Todo recurso que se encuentre inmerso en la era del conocimiento juega un papel importante dentro de la empresa, pues representa factores fundamentales para generar valor a la organización y por ende al accionista. Siendo el capital intelectual un elemento vinculado a la sociedad del conocimiento, se puede considerar como un recurso estratégico para toda organización.

## ***2.1. REVELACION DE INFORMACIÓN CONTABLE***

La utilidad de la información contable está determinada por la forma en que satisface las necesidades de información de quienes la emplean. Es ahí donde radica la importancia de que la información obtenida represente la imagen fiel de la organización.

La contabilidad es un sistema de elaboración y emisión de información que cambia constantemente para adaptarse a las necesidades de información demandada por los diferentes usuarios. La información contable, para ser útil, debe cumplir con dos requisitos fundamentales: Relevancia y Fiabilidad.

La Norma Internacional de Contabilidad N° 1 (NIC 1) “Presentación de los estados financieros” determina que los estados financieros son el retrato de la situación financiera de una empresa, por lo tanto deben mostrar información razonable relacionada con todos los elementos de la empresa, es decir deben mostrar la situación real de la empresa, basada en las Normas de Contabilidad, pues de esta manera se podrá asumir que la información suministrada es cierta y fiable.

La información contable es primordial para la toma de decisiones de los propietarios, directivos de las empresas y otros usuarios, lo que significa que es de uso general. Para revelar información veraz a los diferentes usuarios de la información financiera para la toma de decisiones es necesario elaborar y presentar estados financieros constituidos por todas aquellas partidas que reporten, ya sea por su valor o por su naturaleza, información relevantemente útil. En este sentido, la utilidad de las partidas se refiere a su capacidad de aportar datos necesarios para medir los resultados de gestión de una entidad y a su capacidad para afectar el proceso de toma de decisiones.

En los últimos años nos hemos movido de forma progresiva hacia una economía basada en el conocimiento, en la cual la inversión en recursos humanos, tecnología, investigación y desarrollo y publicidad se han convertido en fundamentales para el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa asegurando un futuro viable.

Todo esto ha conducido a que los directivos de las empresas identifiquen factores que determinen el valor de sus empresas, buscando vías para maximizar el impacto positivo en la marcha futura de la entidad y, a posteriori, implementar medidas de control interno para su protección. Sin duda, los activos intangibles se encuentran entre los determinantes del valor de la empresa. De allí la importancia de identificar los elementos intangibles dentro de la organización, para luego establecer criterios para su valoración, y líneas generales que orienten la medición de gestión eficiente de tales recursos dentro de la organización.

Como se comento en apartados anteriores, el tratamiento contable de los activos intangibles puede verse en la normativa NIC 38. Dentro de algunos de los activos intangibles señalados y reconocidos por la norma encontramos aquellos relacionados a los derechos de franquicia, patentes, programas informáticos, propiedad intelectual, derechos de autos, licencias o concesiones, cuotas de importación, películas, lealtad y relaciones comerciales de los clientes, derechos de comercialización, marcas comerciales, derechos de imagen de deportistas, entre otros. De su lectura y estudio se desprende la existencia de ciertas limitaciones para el reconocimiento del capital intelectual, pues la normativa no lo considera como un activo intangible que cumpla con todas las características propias de este tipo de activo.

La NIC 38 es realmente clara en el reconocimiento de un activo intangible dentro de la empresa: “activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física”. Basado en este concepto se pueden extraer una serie de características como son:

- Es separable, es decir se puede separar del resto de la entidad para su venta, traspaso, intercambio o alquiler, ya sea de forma individual o conjunta con un contrato.
- Surge de los derechos contractuales o legales, sin que sea necesario que estos derechos sean transferibles o separables de la entidad.
- Será reconocido si cumple con los requisitos de identificación.
- Repercusión de beneficios económicos futuros sobre la entidad.
- El costo del activo pueda ser valorado de forma fiable.

- La valoración del activo intangible debe hacerse por su coste de adquisición o producción.

Cabe destacar que la NIC 38 requiere información detallada de los diversos activos intangibles, de sus políticas de amortización, criterios de valoración, etc. Esta normativa no facilita un modelo pero es clara al señalar el contenido de los estados financieros.

Debido a que la normativa no permite el reconocimiento de parte de la información sobre los intangibles de las empresas como capital intelectual, capital humano y cultura organizacional en los estados contables obligatorios establecidos en las normas internacionales de contabilidad y en la normativa de los diferentes países o ámbitos geográficos que se basan en los principios manejados para la elaboración de las NICs, muchas empresas ofrecen este tipo de información a terceros en estados contables que se elaboran de manera voluntaria. En este sentido, algunas empresas buscan materializar tal información en la documentación contable, y ante la imposibilidad para reconocer algunos intangibles en el Balance, publican información sobre ellos, de forma voluntaria, en el Informe Anual pero fuera de las Cuentas Anuales.

El término información voluntaria es empleado para describir la revelación de cualquier dato que la empresa no está obligada a emitir por la normativa o regulación contable. Consecuentemente, la información voluntaria está integrada por la información no oficial que acompañará generalmente a las Cuentas Anuales, pero también por toda aquella emitida a través de canales como Internet, reuniones con analistas o prensa financiera, en los que se transmite también información de carácter obligatorio.

Basado en lo anterior, la empresa podrá optar por implementar una estrategia proactiva de revelación de información, caracterizada por completas y periódicas emisiones de información y comunicaciones activas con inversores y analistas.

Para Beaver (1989), la eficiencia en el mercado es claramente dependiente de la información que en él se divulga, por lo que presenta una serie de implicaciones relacionadas con los siguientes elementos que intervienen en el mercado de valores:

- Si el mercado es eficiente, la información prevalece independientemente de la forma en que se divulgue, es decir de su forma de presentación.

- El papel de los analistas financieros mejora la eficiencia del mercado, al constituir una parte del proceso mediante el cual la información se refleja en los precios.
- En un mercado eficiente, la gran mayoría de los inversores medios (es decir, aquellos que no están capacitados para procesar e interpretar datos), al tener conocimiento limitado en temas financieros y contables, desplazan el análisis hacia los intermediarios de la información, por lo que no participan de manera activa en el proceso de interpretación de las implicaciones que la información divulgada tiene sobre los precios.
- La existencia de organismos reguladores del mercado es totalmente compatible con un mercado eficiente, interviniendo para que la información que fluya en el mercado sea la correcta, necesaria y relevante para la toma de decisiones de inversión.

El grado de divulgación voluntaria reduce, de alguna forma, la errónea asignación de los recursos en el mercado de capitales, pues de esta revelación depende el grado de credibilidad de la información difundida. Su falta de fiabilidad y transparencia podría quebrantar ciertos mecanismos que rigen el funcionamiento de la economía de mercado de un país. Por ello, tanto los intermediarios financieros, auditores, como la validación de las difusiones previas por posteriores estados financieros que confirmen los datos emitidos, son mecanismos fundamentales para incrementar la credibilidad de las revelaciones voluntarias de la empresa.

Para recaudar toda esta información y revelarla, las empresas recurren a la elaboración y presentación de informes como la Memoria Anual, cuyo objetivo principal es reafirmar, frente a todos los públicos de la organización, que la entidad ha estado bien gestionada a lo largo de ese período, y de esta forma promover la confianza entre los inversores de la misma mediante informaciones ciertas y contrastadas. No existe un modelo específico para la elaboración de este informe, pero una estructura estándar de Memoria Anual suele contener la siguiente información:

- La carta de la firma auditora que corrobora que los resultados económicos de la publicación son ciertos y conformes a la verdad.
- Los mensajes del Presidente, del Director o Gerente que presentan la Memoria y ofrecen su opinión como máximos responsables, acompañados de una pequeña fotografía identificativa del autor del mensaje.
- Una explicación precisa de la visión y misión de la organización, que presenta los objetivos y valores de la entidad en su entorno.
- Un informe sobre los servicios y actividades durante el período.
- Un balance de la gestión administrativa durante el período.
- Un análisis económico del cumplimiento del presupuesto del año en finalizado. El análisis debe ser sincero, reconociendo los éxitos y los fracasos, ofreciendo todo tipo de datos comparativos y cifras totales de inversiones y gastos, ventas, impuestos liquidados o los dividendos.

A la información de la memoria anual de la compañía le suele acompañar informes relacionados con la responsabilidad social y gobierno corporativo de la empresa, que revelan la sostenibilidad de las actividades de las organizaciones. Esta información se elabora a partir del uso de indicadores.

A diferencia de la información contable obligatoria recogida principalmente en las cuentas anuales, que cuenta con unos modelos o formatos homogéneos para las unidades económicas sometidas a una misma legislación, para la información voluntaria elaborada y emitida por la empresa no existen unos modelos únicos utilizados por la totalidad de las empresas. Nos encontramos pues, ante información con un reducido grado de homogeneidad. Diversos organismos han llevado a cabo importantes esfuerzos para la homogeneización de la información contenida en este tipo de informes o memorias de sostenibilidad, siendo el principal reflejo de los mismos las memorias GRI, que permiten la elaboración de una memoria de sostenibilidad transparente.

La GRI es una organización sin fines lucrativos constituida en el año 1997 y localizada en Amsterdam. Esta organización está soportada por una cadena global de contribuidores como “Organizational Stakeholders”, instituciones gubernamentales,

fundaciones y organizaciones internacionales, que contribuyen y participan en la elaboración de programas y productos. Este enfoque participativo en el que concurren múltiples agentes y grupos de interés ha dotado al marco de elaboración de memorias de sostenibilidad de una amplia credibilidad entre los posibles usuarios. La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

La primera Guía de elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI se publicó como un borrador en el año 1999. Finalmente tras un período de pruebas, el GRI publicó la guía en junio de 2000. Inmediatamente comenzó el proceso de corrección, lo cual se prolongó durante dos años. Dicho proceso se vio beneficiada por las observaciones expresadas por muchas de las partes interesadas. Posterior al examen detallado de la guía, se seleccionaron cuidadosamente aquellas observaciones que se incorporarían a la misma.

La elaboración de las memorias de sostenibilidad es una tarea a largo plazo. La guía de 2002 refleja la postura de la Junta Directiva del GRI respecto al marco para la elaboración de memorias. La publicación de la guía de 2002 supuso el comienzo de un nuevo período de correcciones. Su aplicación sigue considerándose en cierta manera experimental y será revisada incorporando las mejoras frutos de la experiencia de las empresas que ya trabajan con ella en un gran número de países. Entre algunas ventajas para las empresas que elaboran memorias de sostenibilidad se encuentran:

- Constituyen un documento útil para presentar el impacto humano y ecológico de una empresa, con objeto de proporcionar datos fiables y relevantes e informar a todas las posibles partes interesadas.
- Constituye una herramienta de gestión que ayuda a afianzar, promover, coordinar y evaluar objetivos de mejora continua en las actuaciones de una Compañía.
- Ilustra la relación entre los tres elementos que componen la sostenibilidad: el económico, el ambiental y el social.
- Facilita la comparación y el benchmarking entre Organizaciones.



- Es una herramienta flexible y que contempla la posibilidad de su aplicación gradual, de manera que aquellas organizaciones que deseen ir paulatinamente adoptando principios y actuaciones en la línea de la sostenibilidad, podrán marcarse su propio ritmo siempre bajo la óptica de la transparencia como máxima fundamental.
- En cuanto a la periodicidad de publicación de una Memoria, éste es otro factor totalmente flexible; cada empresa tiene total libertad para marcarse los periodos temporales sobre los que desee informar.

Las memorias de sostenibilidad que se basan en el Marco de elaboración de memorias del GRI presentan los resultados que se han obtenido dentro del correspondiente periodo informativo, atendiendo a los compromisos, la estrategia y el enfoque directivo adoptado por la organización. Las memorias se pueden utilizar, entre otros, para los siguientes propósitos:

- Estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias
- Demostración de cómo una organización influye en –y es influida por– las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible
- Comparación del desempeño de una organización y entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo

La información que ha de incluirse en las memorias de sostenibilidad, debe resultar relevante y material para la mayoría de las organizaciones y grupos de interés, por ello se esquematiza la revelación de información bajo la especificación de ciertos contenidos básicos:

- *Estrategia y análisis*, el objetivo de su revelación es proporcionar una visión estratégica de alto nivel de la organización con respecto a la sostenibilidad, de manera que la empresa proporcione en su memoria un contexto más detallado, con respecto a la visión global a corto y largo plazo, la gestión de los principales desafíos asociados al desempeño económico, ambiental y social, y la descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.

- *Perfil de la organización* deberá revelar información referente a la fecha, el periodo cubierto, y ciclo de presentación de la memoria; alcance y cobertura; tabla de contenido básico; informe de verificación de la memoria; nombre de la empresa; principales productos y/o servicios; estructura operativa; localización; países en los que opera; naturaleza y forma jurídica; desglose geográfico; diferentes dimensiones de la organización como número de empleados, ventas netas, activos totales, etc.; cambios significativos, premios y reconocimientos.
- *Presentación del gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés*, debe revelarse la estructura de gobiernos de la organización, así como los diferentes declaraciones y procedimientos implantados para solucionar conflictos, determinar capacitación y experiencia de los miembros, supervisión y evaluación de desempeño; principios sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, iniciativas que la organización suscriba; relaciones con grupos de interés.
- *Indicadores de desempeño*, organizados en las siguientes dimensiones: económica, medioambiental y social. Los indicadores de la categoría social se dividen a su vez en: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. Cada categoría consta de una información sobre el enfoque de la dirección y su correspondiente conjunto de indicadores de desempeño principales y adicionales. (Anexo 1)

Es de relevancia mencionar que el marco de la GRI ha sido diseñado para ser utilizado por las organizaciones, con independencia de su tamaño, sector o localización. Conviene diferenciar la presencia de indicadores principales (PRIN) e Indicadores adicionales (ADIC) Los indicadores designados como principales son indicadores generalmente aplicables y considerados materiales para la mayoría de las organizaciones. Una organización debería informar sobre ellos de manera obligatoria en su memoria de sostenibilidad, salvo si no se consideran materiales en base a los Principios para la elaboración de las memorias. Los Indicadores adicionales pueden determinarse también como materiales. La guía llama “material” al umbral a partir del cual un aspecto o indicador

pasa a ser lo suficientemente importante como para ser incluido en la memoria, es decir aquellos aspectos relevantes son que pueden considerarse importantes a la hora de reflejar impactos sociales, ambientales y económicos de la organización, o que tengan alguna influencia sobre las decisiones de los grupos de interés y, por estas razones, merecen potencialmente estar incluidos en la memoria.

La guía de indicadores (GRI), son las directrices que utilizan, en la actualidad, la mayor parte de las empresas que elaboran memorias de sostenibilidad. Las recomendaciones de la GRI pasan por explicar sólo lo relevante y material, teniendo en cuenta a todos los grupos de interés y asegurándose de que la información sea de calidad, comparable, exacta, verificable, oportuna, clara y equilibrada. La guía aclara que la memoria debe incluir tanto los aspectos positivos como los negativos.

Para la elaboración de la guía se han considerado prácticas a las que se enfrentan una amplia gama de organizaciones, desde las pequeñas empresas hasta aquéllas con gran volumen de operaciones que operan en distintas áreas geográficas al mismo tiempo. El Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad describe el contenido general, así como contenidos sectoriales específicos, acordados por una amplia gama de grupos de interés en todo el mundo, los cuales se consideran generalmente aplicables para la descripción del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad. Esta característica de las memorias de sostenibilidad es una de las razones que permite el uso de estos indicadores para el presente estudio.

La idea principal de las GRI es proporcionar un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación, para que de esta forma las empresas puedan mostrar toda aquella información que es importante y de relevancia y transmitir credibilidad social y financiera a determinados públicos de la organización.

La búsqueda de información empresarial sobre aspectos relacionados con activos intangibles como capital intelectual, capital humano y cultura organizacional nos obliga a manejar información distinta a estados contables básicos y obligatorios de las empresas, centrándonos en sus memorias anuales y en sus memorias de sostenibilidad. La característica común de las empresas que elaboran este tipo de información voluntaria es su elevado tamaño, que le permite destinar recursos a la elaboración de la información

voluntaria para satisfacer las necesidades de sus usuarios. Además, para la obtención de la información se manejó un canal de transmisión que cada vez tiene mayor importancia como es internet.

Las empresas cotizadas, además de cumplir con las obligaciones contables generales para las sociedades, han de cumplir con otros requisitos obligatorios establecidos por la comisión Nacional del Mercado de Valores como son la presentación y divulgación de información periódica y adicional a través de su página web.

La Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores en su artículo 117 referente a los instrumentos de información expresa:

“1. Las sociedades anónimas cotizadas deberán cumplir las obligaciones de información a las que las somete la Ley de Sociedades Anónimas por cualquier medio técnico, informático o telemático, sin perjuicio de los derechos que corresponden a los accionistas, de acuerdo con la legislación aplicable, para solicitar la información en forma impresa.

2. Las sociedades anónimas cotizadas deberán disponer de una página web para atender el ejercicio, por parte de los accionistas, del derecho de información, y para difundir la información relevante, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 82.5 de esta ley.

3. Corresponde al consejo de administración establecer el contenido de la información a facilitar, de conformidad con lo que establezca el Ministerio de Economía o, con su habilitación expresa, la Comisión Nacional del Mercado de Valores”.

Asimismo encontramos la Orden ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, sobre el informe anual de gobierno corporativo y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades, la cual expresa en su primer artículo los requerimientos mínimos que debe contener el informe de gobiernos corporativo, como son la Estructura de la propiedad de la sociedad, Estructura de la administración de la sociedad, Operaciones vinculadas y operaciones intragrupo, Sistemas de control del riesgo, Funcionamiento de la Junta General, y desarrollo de las sesiones de la Junta, Grado de seguimiento de las recomendaciones en materia de buen gobierno. En sus artículos tercero y cuarto referentes a la difusión de los hechos relevantes por los emisores de valores y los instrumentos de información respectivamente, exponen que los emisores de valores deberán

difundir a través de sus páginas web los hechos relevantes previamente comunicados a la CNMV, así como mantener la publicidad de los hechos relevantes a través de este medio durante el plazo que la CNMV determine, garantizando que la difusión de esta información se efectúa de manera comprensible, gratuita, directa y de fácil acceso para el inversor. La página web deberá mostrar contenido relacionado con:

- Estatutos sociales.
- Reglamento de la Junta General.
- Reglamento del Consejo de Administración y en su caso los reglamentos de las Comisiones del Consejo de Administración.
- Memoria anual y el reglamento interno de conducta.
- Informes de gobierno corporativo.
- Documentos relativos a las Juntas Generales ordinarias y extraordinarias.
- Información sobre el desarrollo de las Juntas Generales celebradas, y en particular, sobre la composición de la Junta General en el momento de su constitución,
- Cauces de comunicación existentes entre la sociedad y los accionistas.
  
- Medios y procedimientos para el ejercicio del voto a distancia, de acuerdo con las normas que desarrollen ese sistema.
- Cualquier otro hecho relevante.

En cuanto a las especificaciones técnicas y jurídicas que deben presentar como requerimientos mínimos las páginas web de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, la *Circular 1/2004, de 17 de marzo, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores*, referida al informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores, y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas, en su Capítulo II, Norma 7 expresa:

- Las sociedades anónimas cotizadas dispondrán de una página web con nombre de dominio internet registrado.

- En la página de inicio de la web debe existir el apartado información para accionistas e inversores, el cual debe ser fácilmente reconocible y de acceso directo y que deberá incluir la totalidad de la información exigible por la Ley 26/2003 de 18 de julio, la Orden ECO/3722/2003 de 26 de diciembre, y esta Circular, sin perjuicio de la información que las sociedades cotizadas incluyan voluntariamente.
- La accesibilidad a los contenidos del apartado información para accionistas e inversores estará a no más de tres pasos de navegación (clics) desde la página principal.
- Los contenidos deberán presentarse estructurados y jerarquizados con un título conciso y explicativo, de modo que se permita una accesibilidad rápida y directa a cada uno de ellos y gratuita para el usuario.
- Al menos los estatutos sociales, el reglamento de la junta general, el reglamento del consejo de administración y en su caso los reglamentos de las comisiones del consejo de administración, la memoria anual, el reglamento interno de conducta, los informes de gobierno corporativo, los documentos relativos a las Juntas Generales ordinarias y extraordinarias y los hechos relevantes, deberán estar directamente referenciados en el mapa o cualquier otro índice de contenidos de la web.
- Los títulos serán claros y significativos y el lenguaje adecuado al inversor medio, evitando hasta donde sea posible el uso de tecnicismos. Si se utilizan acrónimos deberán estar traducidos y se evitarán, en lo posible, las abreviaturas.
- Todas las páginas deberán estar redactadas, al menos, en castellano y deberán poderse imprimir.
- Si la web ofrece versiones para distintas plataformas sus contenidos y presentación deben ser lo más homogéneos posibles.
- La estructura técnica de la página web y los ficheros que den soporte a los contenidos permitirán su navegabilidad y accesibilidad con productos informáticos de uso común en el entorno de Internet y con un tiempo de respuesta que no impida la operatividad de la consulta.
- Debe existir concordancia con la información contenida en la página web de la sociedad, y la información contenida en los registros públicos de la CNMV.

Para nuestra investigación se recurrió a la búsqueda de datos a través de información revelada por las empresas en los informes publicados en la web de cada una de ellas. El uso de internet por parte de las empresas para poner su información a disposición de los usuarios tiene cada vez más importancia. En este sentido, las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores Española, como se señaló anteriormente, están obligadas a disponer de una página web en la que, junto con la información de sus cuentas anuales, ponen a disposición de los grupos de interés otro tipo de información.

## ***2.2. CAPITAL INTELECTUAL. ACTIVO INTANGIBLE EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO***

Partiendo de que la influencia de los factores externos es idéntica para todas aquellas empresas situadas en el mismo entorno competitivo, ya que se encuentran sometidas a las mismas condiciones y, por tanto, a las mismas expectativas de rentabilidad, la práctica competitiva se hace cada vez más rigurosa y exigente, presentándose múltiples situaciones en las que empresas ubicadas en el mismo sector económico llevan a cabo distintas políticas de gestión de sus recursos con las que obtienen niveles diferentes de rentabilidad. Los recursos basados en el conocimiento tienden a ser la base fundamental para la competitividad de la empresa, por lo que el capital intelectual se convierte en un factor que permite diferenciar entre empresas del mismo sector.

El conocimiento se manifiesta como un recurso estratégico en la creación de valor de la empresa, por lo que se hace necesario identificar cuál es su conocimiento disponible y entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo (Spender, 1996). La Teoría de Recursos está cobrando cada vez más auge en la actualidad al considerar el conocimiento como un factor clave del éxito. Esta teoría centra su atención en el análisis de los recursos que poseen las empresas, en sus diferencias y en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados (Wernerfelt, 1984).

El capital intelectual es un recurso intangible basado en la información y el conocimiento. Este activo presenta una importancia creciente para la empresa como

sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un potencial diferenciador e inimitable frente a sus competidores.

Los investigadores han dirigido sus esfuerzos a tratar de evidenciar la necesidad de considerar el conocimiento reflejado a través del capital intelectual como herramienta determinante, para participar dentro de una economía actual, volátil y competitiva. Dada la polémica y el interés por demostrar que los activos intangibles, en específico el capital intelectual, son un recurso importante dentro de la organización, muchos investigadores han encaminado sus líneas de estudios a demostrar la necesidad de que sea reconocido, desarrollado y sostenible en el tiempo.

En el amplio abanico de estudios relacionados con el capital intelectual podemos encontrarnos con varias definiciones de este concepto, pudiendo encontrar entre ellas diversas diferencias de matiz. Entre las principales definiciones podemos destacar las siguientes:

| <b>AUTOR</b>                     | <b>DEFINICIÓN</b>  |
|----------------------------------|--|
| Bradley (1997)                   | Es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de activos intangibles, en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas como para los países   |
| Brooking (1997)                  | Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa   |
| Edvinsson y Malone (1997)        | La posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva en el mercado  |
| Roos y Roos (1997)               | Es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica de ese conocimiento, es decir, de sus marcas, patentes y trámites  |
| Stewart (1997)                   | Material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede utilizarse para crear valor, que ha sido formalizado, capturado y gestionado para crear bienestar a través de la producción de activos de mayor valor  |
| Sveiby (1997)                    | Está constituido por todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa   |
| Euroforum (1998)                 | Conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro  |
| Tejedor y Aguirre (1998)         | Recoge el conjunto de activos de una organización que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para ésta   |
| Poole (1999)                     | Es un recurso valioso y una capacidad de acción basado en el conocimiento y la inteligencia, y lo define como la capacidad de conocimiento y de inteligencia de una colectividad social, como la organización, la comunidad intelectual, o la práctica profesional   |
| Malhotra (2000)                  | Representa al colectivo de los activos intangibles que pueden ser identificados y medidos  |
| Batista, Melián y Sánchez (2002) | Es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos, y la capacidad de I+D, etc, de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor en el futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida |

Fuente: Elaboración Propia



Apoyándonos en la conceptualización aportada previamente, podría resumirse que el capital intelectual presenta las siguientes características: activo intangible, material intelectual y de conocimiento, recursopreciado y con capacidad de acción, combinación de activos inmateriales, habilidad para transformar el conocimiento, genera valor económico a la empresa y ventaja competitiva.

Son varias las propuestas clasificatorias que se pueden encontrar en la literatura acerca de los distintos tipos de recursos con los que cuenta una empresa. Entre estas se encuentran:

| AUTOR                           | CLASIFICACIÓN  |
|---------------------------------|--|
| Barney (1991)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Físico</li> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Organizativo</li> </ul>   |
| Grant (1991)                    | Intangible { <ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología</li> <li>Reputación</li> <li>Cultura</li> </ul>   |
| Hall (1992)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos Defendibles</li> <li>• Activos no Defendibles</li> </ul>  |
| Brooking (1996)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de Mercado</li> <li>• Propiedad Intelectual</li> </ul>  |
| Salas (1996)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Tecnológico</li> <li>• Capital Comercial</li> </ul>   |
| Edvinson, Malone (op.cit.)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Estructural</li> <li>• Capital de Clientes</li> </ul>   |
| Sveiby (op.cit.)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Estructura Externa</li> <li>• Estructura Interna</li> </ul>   |
| Bueno (op.cit.)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Organizativo</li> <li>• Capital Tecnológico</li> <li>• Capital Relacional</li> </ul>  |
| Euroforum (op.cit.)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Estructural</li> <li>• Capital Relacional</li> </ul>  |
| Cañibano, Sánchez (1999)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Intelectual {               <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital Estructural</li> <li>Capital Relacional</li> </ul> </li> <li>• Capital Humano</li> </ul> |
| Sanchez, Chaminade, Olea (2000) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Estructural</li> <li>• Capital Relacional</li> </ul>  |
| Ordoñez (2003)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Relacional</li> <li>• Capital Organizacional</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración Propia

La importancia del capital intelectual dentro de las organizaciones modernas radica en que éste representa un recurso crucial y vital para la sostenibilidad de las ventajas competitivas y el apalancamiento clave en los mercados más competitivos, dado su significativo valor como fuente de riqueza dentro de las organizaciones.

Stewart (op.cit.) pone de manifiesto las dificultades que existen para medir el capital intelectual, pero a pesar de ellas, su importancia hace que no pueda ser ignorado. La gerencia del capital intelectual implica hallar formas de evaluarlo y de correlacionarlo con los resultados financieros. Las organizaciones de contables, gerentes, investigadores, etc. están experimentando con diferentes formas de medición del capital intelectual. No existe una fórmula única definida y aceptada para medirlo, ya que, en buena medida, la metodología dependerá de la forma manejada por la empresa para crear y utilizar sus activos intelectuales.

Los intentos por registrar y revelar el valor del capital intelectual organizacional de las empresas no debe verse como una moda, sino como una necesidad, ya que representa para toda organización moderna un recurso crucial para determinar y entender la importancia que este activo tiene dentro de su estructura financiera (Pacheco, 2008). Además, la medición, el registro y control del capital intelectual se van convirtiendo en elementos claves para comprender la organización tanto interna como externamente. Contar con información útil y relevante sobre la estructura de los activos intangibles, así como entender su capacidad para generar valor, debe formar parte de las habilidades que se deben desarrollar para generar características propias de la entidad.

En vista de los problemas que tiene la información contable para el reconocimiento y medición del capital intelectual, a lo largo de los años se han desarrollado una serie de modelos que sirven de apoyo a las empresas para aproximarse a un cálculo del valor real de sus intangibles, y así encaminarse por la senda que los llevará a obtener información con mayor grado de utilidad, tanto para el uso interno como externo de la organización. Algunos de estos modelos se explican en la siguiente tabla:

| MODELO   | APLICACIÓN  |
|--|---|
| Q de Tobin (James Tobin 1969)  | Trata de comparar el valor de mercado de un bien con su coste de reposición. Se puede calcular la “q” de Tobin para toda una empresa dividiendo el valor de mercado por el coste de reposición del capital fijo. <sup>1</sup>   |
| Modelo de la empresa Celimi (Celimi 1995)                                      | Esta empresa desarrolla una herramienta que denomina “auditoría de conocimientos” que incluye en su informe anual. Esta auditoría divide los activos intangibles en tres categorías: clientes, organización y personal; se distinguen dentro de estas categorías unas sub categorías: crecimiento/renovación, eficiencia y estabilidad. Estos subgrupos contienen indicadores que constituyen el “monitor de activos intangibles de Celimi”. <sup>1</sup>   |
| Modelo de Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard (Kaplan y Norton 1996) | El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para cada perspectiva se definen indicadores representativos de los objetivos.  |
| Modelo de Navegador de Skandia (Edvinsson 1997)                                | Establece que el valor de mercado de una compañía viene dado por un capital financiero y unos valores ocultos que en su conjunto se denominaron “Capital Intelectual”. Este capital intelectual está formado por la suma de: Capital Intelectual = Capital humano + Capital estructural.<br>Este navegador está formado por cinco áreas de enfoque: financiero, cliente, humano, procesos, renovación y desarrollo; donde la empresa concentra su atención. Cada área será medida con un conjunto de indicadores que deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión y facilidad de medición |
| Modelo Intellect (Euroforum op.cit.)   | Enlaza el Capital intelectual con la estrategia de la empresa. Modelo de capital intelectual representado por la suma de tres bloques: capital humano + capital estructural + capital relacional. Cada uno de ellos establece un alcance temporal referido al presente y al futuro, determinando los intangibles que considera y proponiendo para cada uno de ellos, los indicadores más adecuados para medirlos. Es un modelo que cada empresa debe personalizar.  |

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Viloria M., G.; Nevado, P., D; López R., V (2008). “Medición y valoración del capital intelectual”. Colección EOI Empresas

La gran mayoría de ellos se han desarrollado para una organización concreta, lo que significa que no hay garantías para su implementación a otras unidades. Pero en todos ellos la idea generadora de la aplicación de estos modelos es llevar a cabo un intento de aproximación al valor real de los intangibles, manejar un modelo que permita que los intangibles puedan, de alguna manera, ser revelados en los estados financieros obligatorios o complementarios de las empresas, reduciendo de manera significativa la brecha existente entre el valor de mercado y el valor en libros. Las empresas tienen, por tanto, herramientas para tratar de valorar el intangible y adaptarlo a sus necesidades y estructura organizativa.

Porter (1980) manifestó que una estrategia competitiva estaba basada en todas aquellas acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, buscando obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Según Porter “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Puesto que el conocimiento es una capacidad única e inimitable, se convierte en una ventaja competitiva que toda empresa puede mantener e incrementar a través del tiempo.

El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión “ad hoc” del capital intelectual, diferente por tanto de la gestión tradicional de los activos tangibles, sobre todo teniendo en cuenta que el capital intelectual de la empresa es un elemento difícil de copiar por los competidores, al tener la consideración de irreplicable. En la gestión realizada del capital intelectual radicarán el éxito de las empresas, ya que permitirá alcanzar una ventaja competitiva diferenciada en sus ámbitos comerciales. Este objetivo será más fácil conseguirlo si logra conocer las necesidades que pueden satisfacer de manera óptima su capacidad para retener al personal que trabaja con el conocimiento, si logra saber cómo y de qué manera puede mejorar su desempeño constantemente y si logra que gente ordinaria haga cosas extraordinarias.

Administrar el capital intelectual, encontrarlo, cultivarlo, reunirlo, guardarlo, compartirlo y venderlo es una actividad crítica para las empresas, en virtud de que el carácter natural del capital intelectual es su intangibilidad, es decir, no se puede tocar, mover o valorar fácilmente. Pero su valoración no es imposible. Para ello cuentan con la ayuda de herramientas de medición, que permitirán valorar cada uno de los elementos que

constituyen este intangible. Como hemos podido señalar en párrafos anteriores el capital intelectual está formado por un conjunto de activos intangibles que le dan la capacidad de funcionar a una empresa. Es el capital humano uno de estos activos que lo conforman.

Dada la importancia que se le ha otorgado al capital humano, tanto a nivel de investigación como en la práctica empresarial, éste es catalogado como un factor fundamental dentro de la organización, convirtiéndose en un elemento esencial de rentabilidad de las compañías. Aquí radica la razón de considerar este aspecto, que conforma el capital intelectual, como objeto de estudio. De alguna manera los recursos humanos aparecen como un punto de partida del crecimiento y desarrollo que, a través de una formación de calidad, se puede producir, utilizar y posteriormente obtener resultados y ventajas para el desarrollo sostenible de la organización.

El capital humano es la plataforma necesaria para entrelazar todos aquellos elementos que son necesarios dentro de la organización y que en conjunto forman la herramienta perfecta para la innovación, reflejados en la mejora de sus procesos, la introducción en nuevos mercado y la generación de rentabilidad sostenible en el tiempo.

### ***2.2.1. CAPITAL HUMANO: UNA NUEVA PERSPECTIVA PARA LA ORGANIZACIÓN***

En el actual entorno económico, los cambios repentinos y el aumento de los niveles de competitividad han hecho que la gestión de los recursos humanos se haga más compleja. Recursos importantes para la empresa como la tecnología utilizada o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero una de las características que hace realmente que una organización se diferencie de sus adversarios son las personas que en ella trabajan. Las habilidades y competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su calidad y lealtad para con la organización, intervienen en los resultados, la eficiencia, reputación y en definitiva conlleva a la supervivencia con éxito de la organización.

El capital humano, factor determinante de la nueva sociedad económica, se ha visto afectado positivamente en esta serie de transformaciones al ser contemplado como un elemento generador de valor para la empresa, a pesar de que aún existen muchas

contradicciones acerca de su papel, valoración y forma de gestión en la sociedad en que vivimos.

Desde la época de Adam Smith se ha reconocido la importancia de la formación para lograr mejores resultados en el trabajo. En palabras de Adam Smith, (1776) “... cuando se construye una máquina muy costosa, debe esperarse que la obra extraordinaria que con ella haya de hacerse pueda reemplazar, antes de gastarse o maltratarse, el capital invertido por lo menos en ella con las ganancias regulares u ordinarias. Un hombre educado a expensas de mucho trabajo y tiempo, en cualquiera de aquellos oficios que requieren una destreza y pericia extraordinaria, debe compararse a una de estas costosas máquinas...”<sup>2</sup>

La teoría de los recursos humanos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado. La empresa cuenta con recursos y desarrolla capacidades a lo largo de sus operaciones para poder alcanzar una ventaja competitiva y posicionarse dentro del mercado (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989)

La necesidad de las empresas por invertir en su capital humano para obtener una ventaja competitiva ha sido constatada en múltiples investigaciones, en las cuales se ha puesto de manifiesto que la posesión de un recurso humano valioso dentro de la organización es esencial a la hora de generar un mayor nivel de riqueza.

Al abordar el estudio del Capital humano podemos encontrar diferentes definiciones, algunas de las cuales destacamos a continuación:

| <b>AUTOR</b>  | <b>DEFINICIÓN</b>   |
|---------------|---|
| Becker (1962) | Factor importante para el incremento de la productividad y el desarrollo de las economías modernas basado en la creación, difusión y utilización del saber. De esta manera, el conocimiento se crea en las empresas, laboratorios y universidades, y se difunde e incorpora como capital humano a través de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo |
| Sowell (1994) | Este término incluye las habilidades culturales y los valores distintivos que explican las diferencias en la riqueza y en el desarrollo económico de los diversos grupos étnicos. Estos valores se refieren a los hábitos de trabajo, ahorro, aprecio de la educación e impulso emprendedor, entre otros.   |

<sup>2</sup> Cole, J (1995) “Adam Smith: Economista y Filósofo”. Laissez-Faire N° 2

| AUTOR   | DEFINICIÓN  |
|---|---|
| Stewart (1997)  | Representa los atributos de trabajadores individuales, como sus competencias, conocimientos, habilidades y talentos, en la medida en que contribuyen a la creación de diferentes formas de propiedad intelectual, como las patentes, los derechos de reproducción, los diseños industriales, los secretos comerciales y similares |
| Suarez (1997)   | Valor económico de la mayor capacidad productiva de un individuo; resultado de un sin fin de conocimientos y habilidades, adquiridos por la formación o experiencia, y que conlleva al alcance de cada uno de los objetivos de la organización  |
| Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico (OECD)(1998) <sup>3</sup> | El capital humano es el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica   |
| Nevado y López (2000)   | Pretende recoger los conocimientos, aptitudes, motivación, formación, etc., de los trabajadores de la empresa. Así como, el sistema de remuneración y política de contratación de la empresa que posibilitan tener los efectivos adecuados para el futuro   |
| Scarabino, Biancardi, Blando (2007)   | Está formado por los recursos intangibles, capaces de generar valor, que residen en las personas: sus habilidades, conocimientos y capacidades. Finalmente éste es el dominio del conocimiento y del aprendizaje de la persona y consecuentemente de la formación   |

Fuente: Elaboración propia

Las empresas están buscando respuestas relacionadas con la implementación de recursos fiables para atraer y retener el capital humano idóneo para, de esta forma, asegurarse el éxito a través del tiempo. Muchos analistas han incluido al capital humano como un determinante del desarrollo económico. La acumulación del capital físico no es descartada como uno de los factores determinantes del crecimiento; no obstante la acumulación del capital humano surge como el factor primordial del progreso técnico y por ende del crecimiento económico.

Son muchas las investigaciones que permiten evidenciar que la base del éxito de las empresas radica en su capacidad de movilizar un conjunto de recursos humanos, materiales y tecnológicos que, integrados entre sí, consiguen una verdadera ventaja competitiva. Esta

<sup>3</sup> Ramírez, D (2007). “Capital humano como factor de crecimiento económico. Edición Electrónica gratuita

ventaja se crea a partir de la forma de trabajar y combinar los recursos y capacidades que la empresa posee, permitiendo, entre otras cosas, definir prácticas de gestión y control interno.

Como señalan Friedman, B., Hatch, J. y Walker, D. M. (2000), para estudiar el capital humano es importante considerar este elemento no como un recurso que hay que explotar sino como un capital que hay que rentabilizar. Dada su importancia en la creación de valor de la empresa, resulta evidente la utilidad de considerar a los individuos que conforman la entidad como un factor primordial para optimizar las operaciones y alcanzar los objetivos. El personal de la entidad interviene en todas las actividades de la empresa, consiguiendo alcanzar metas y objetivos. Invertir en capital humano es invertir en una serie de fragmentos que juntos forman el puzzle perfecto para cualquier organización.

La educación, experiencia y competencia son, según Aryee, Chay & Tan, (1994), elementos importantes que calan dentro del capital humano y que juntas no solo reflejaban un nivel convencional de los sucesos, sino que podían mostrar sucesos relacionadas con las propias metas y expectativas de los individuos.

Por su parte, Cuervo (1993) afirma que la inversión en educación tiene un mayor efecto sobre el crecimiento que la inversión en equipo, manifestando la importancia de la formación del capital humano. Siguiendo en esta línea, Ramírez (1993) mide el capital humano a través de la educación y la formación del personal, afirmando que la dimensión humana se ha convertido en el factor clave del éxito, dependiendo la productividad lograda por la empresa más de la formación del personal que de la inversión en capital. Ante estas evidencias, la información relacionada con el capital humano de la entidad adquiere una importancia fundamental, ya que permite a los usuarios hacer previsiones sobre el crecimiento organizacional a partir de la evolución del recurso humano por la vía de la formación y la educación. Sin embargo, esta información está ausente en los estados contables tradicionales de la empresa, con las limitaciones que supone para los usuarios.

A partir de estas y otras investigaciones, se puede entender que la educación es factor importante a considerar por el equipo directivo de la empresa. La inversión en formación y educación para los empleados es fundamental para alcanzar un nivel óptimo de capital humano y, por ende, obtener beneficios importantes reflejados en el futuro.



La realidad empírica ha podido explicar que existe una relación entre el desarrollo de las personas y los resultados financieros. Numerosos estudios han demostrado que existe un efecto moderado del capital humano sobre el performance de las empresas de servicios profesionales (Hitt M, Bierman L, Shimizu K & Kochhar R. 2000; Carmeli y Tishler, 2004) y el capital humano es visto como una estrategia de negocio colocado dentro de la estructura de la compañía (Pedrini, 2007), consiguiendo por esta vía alcanzar objetivos de producción y financieros que permitan generar renta para mantenerlas en el tiempo

El estudio de esta generación de renta, o como financieramente se puede llamar performance empresarial, ha sido investigado de forma recurrente, siendo la medida más utilizada y válida para ser considerada dentro de este estudio el Rendimiento sobre activos (ROA) (Denison y Mishra, 1995, Calvo y López, 2003; Espitia y López. 2005).

Estudios como el de Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar (op.cit.), evidencian la existencia de una relación moderada entre las estrategias de la empresa en cuanto a capital humano se refiere y el performance empresarial. Vicente (2000), ofrece evidencia adicional acerca de la relación entre el stock de activos intangibles y los resultados en el contexto español, a partir de un estudio profundo de los problemas de medición de los recursos estratégicos, entre estos el capital humano y las rentas empresariales.

Thom & Buchsbaum (2008) obtuvieron nueva información para el mejoramiento de las compañías futuras, a través del uso efectivo de los activos intangibles y la oportunidad de apalancarse en intangibles específicos para incrementar el valor de la empresa. Para Carmeli y Tishler (op. cit.) las medidas de performance pueden ser explicadas por los elementos de la organización, dentro de los cuales resaltan el capital humano como factor explicativo. Rodeiro y Lopez (2007) demostraron en su estudio que las actuaciones de formación de empleados tienen influencia en la eficiencia y rentabilidad.

Las dimensiones del capital humano más evaluadas son aquellas relacionadas con la formación, educación y experiencia. Estas dimensiones son las más representativas para determinar el efecto que genera este recurso sobre el performance de la empresa, poniéndolos en práctica y posteriormente revelando esa información para el interés de sus usuarios tanto internos como externos.

La formación ha sido objeto de atención como dimensión explicativa del capital humano en la mayoría de la literatura revisada (Schultz. 1968; Lucas. 1988; Ramirez, op. cit.; Cuervo, op. cit.; Sastre y Aguilar. 2000; Calvo y Lopez. op. cit.; Pedrini. op. cit.). Algo similar ocurre con la educación y la experiencia, (Becker 1962; Lucas 1988; Ramírez 1993; Aryee, Chay & Tan 1994; Hitt M, Bierman L, Shimizu K & Kochhar R. op. cit; Carmeli y Tishler op. cit.; Pedrini, op. cit.). Ramírez (op. cit.), considera que la vigilancia continua de los empleados es necesaria y puede ser medida a través de la educación (nivel de estudios) y la formación (gastos y número de trabajadores formados); Carmeli y Tishler (op. cit.) explican que el conocimiento sobre individuos, por parte de la empresa, es importante, como por ejemplo el conocimiento sobre los años de enseñanza cursada, así como las habilidades conceptuales, basadas en la experiencia, aspecto este último también señalado por Hitt M, Bierman L, Shimizu K & Kochhar R. (2000).

Del Valle, Sastre-Castillo y Ángel (2007) analizaron la influencia positiva en la obtención de renta producto del esfuerzo de las empresas en orientar recursos hacia la formación del capital humano. Su contrastación demostró que las empresas que realizan un mayor esfuerzo en formación obtienen rentas económicas superiores. Esto es debido a que si el aumento de la formación es percibido por el cliente como un valor añadido, éste estaría dispuesto a pagar más por este incremento de la formación. Por tanto, si el incremento de la formación se traslada a los precios, se podrán incrementar las rentas empresariales. Para medir la formación, estos autores emplearon dimensiones como los cursos de formación impartidos, el número de horas presenciales anuales por empleado en los cursos de formación recibidos y el esfuerzo inversor anual en formación realizado por la empresa por empleado.

Para estos autores la inversión en capital humano es primordial, basándose en teorías como la de Smith quien reconoció la importancia de la formación para lograr mejores resultados en el trabajo, y eleva la educación y la formación de los trabajadores a la categoría de capital, el cual debe recibir una renta mayor en la medida que las capacidades superiores resultantes del proceso de formación contribuyan al logro de un mayor producto. La teoría del capital humano de Schultz (1983) se toma también como

punto de partida por parte de muchos investigadores. Schultz señala la existencia de factores que contribuyen a mejorar la capacidad humana como son la formación en el puesto de trabajo y la educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior, así como los programas de estudio para adultos, incluyendo los programas de extensión. Son estas teorías, entre otras, el fundamento principal para que investigadores del capital humano hayan orientado sus esfuerzos en explicar cuáles son las dimensiones más significativas e importantes a tener en cuenta a la hora de encontrar un recurso humano óptimo y eficiente.

A la hora de medir estas dimensiones resulta necesario establecer un conjunto de variables observables. En función de los estudios recogidos en la tabla anterior y en las teorías de capital humano se emplean indicadores que permiten estudiar la formación, educación y experiencia que tienen los empleados de las diversas empresas en estudio. Esta información no se encuentra reflejada en la información obligatoria con carácter público emitida por las empresas, por lo que resulta necesario en los estudios acudir a información voluntariamente elaborada por las empresas sobre estos aspectos. En ese sentido hay que destacar, aunque el tema será abordado más adelante, la posibilidad de manejar indicadores de estas dimensiones a partir de las memoria de sostenibilidad de las empresas, entre ellas “The Global Reporting Initiative” (GRI) que sirven de marco para brindar información sobre el desempeño económico, ambiental y social, y en las que se hace uso de los indicadores del desempeño de Prácticas laborales y ética del trabajo.

Los indicadores del desempeño de Prácticas laborales y ética del trabajo considerados para esta investigación, en cuanto a la formación, educación y experiencia del capital humano están referidas a:

✓ *Aspecto: Formación y Educación*

**LA10 (PRIN)** Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.

**LA11 (ADIC)** Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.

**LA12 (ADIC)** Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.

Dentro de la organización todos los elementos que en ella se desarrollan forman un conjunto, que al interactuar de forma correcta entre ellos, permiten el éxito en tareas, logro de metas y objetivos y alcanzar la misión y visión que la encaminan hacia el éxito. La efectividad de conseguir un capital humano óptimo, por así decirlo, no trabaja aisladamente de otros elementos esenciales para el buen funcionamiento de cualquier organización. Alinear estratégicamente el capital humano de forma que la empresa cuente con el talento más óptimo, es decir, con conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos, permitirá una entrega de valor diferenciada para sus clientes, lo cual se verá reflejado en mayores resultados tanto organizacionales como financieros. Como señalan Calvo y López. (op. cit.), el capital humano mantiene una relación directa con la reputación y la cultura organizacional de la empresa.

Una gran preocupación en la gestión organizacional es el desarrollo de estrategias empresariales que lleguen a ser exitosas y, dentro de este ámbito, la construcción de ventajas competitivas imponentes y verdaderamente estratégicas. El capital humano es una vía idónea para conseguir tal propósito, que aunado a la cultura organizacional, puede ser un factor moderador importante para prevenir o solucionar los grandes problemas en las organizaciones, sean estos puntuales o de mayor magnitud. Una cultura organizacional positiva permitirá que las estrategias se generen y fluyan de mejor manera. Si consideramos que las personas tienen sus propios modelos mentales, y que son la base del modelo organizacional que alineará la manera de pensar y hacer las cosas, es decir, la cultura, se puede concluir que esta es la base del funcionamiento y éxito organizacional. Dada esta estrecha relación entre el manejo de un recurso humano, basado y dirigido bajo una misma perspectiva reflejada a través de una serie de principios y valores, nos surge la inquietud de considerar la cultura organizacional como factor regulador y capaz permitir que el trabajo, el liderazgo y la motivación del personal funcionen de manera adecuada y con un patrón claro que evite conflictos y contradicciones

## **2.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL: FORTALEZA PARA LA ORGANIZACIÓN**

Como señala Martínez, B. (2003) “Existe el sentimiento de que la estabilidad, al igual que el sentido de identidad organizacional se debe a la cultura de una organización”.<sup>4</sup> Las organizaciones funcionan de forma más eficaz cuando existen valores compartidos entre todos los niveles jerárquicos. A pesar de que los investigadores que han estudiado el impacto de la cultura en los integrantes de una organización han demostrado que ésta ofrece y mantiene una forma de estabilidad dentro de la misma, este aspecto muy pocas veces se tiene en cuenta a la hora de pensar en una estrategia organizacional.

Autores como Tsui y Xin (2006), encontraron una relación entre las diferentes culturas, dependiendo del tipo de organización, y la actitud de los gerentes. Estos estudios permiten demostrar la teoría de Schein sobre la importancia de que los gerentes estén involucrados en el tema de la cultura organizacional. Al lograr que la gerencia entienda la cultura en la cual se encuentran inmersos, se podrá llevar a cabo una comunicación idónea hacia el resto de la comunidad que conforma la organización.

La cultura organizacional es la plataforma para originar comportamientos y conductas internamente. Su identificación y desarrollo dentro de la empresa se hace necesaria, pues cada organización tiene una identidad propia, por ende su cultura le pertenecerá exclusivamente a ella, dependiendo del contexto y entorno en el que se desenvuelva. En este sentido, la cultura organizacional puede verse como origen de ventajas competitivas, siempre y cuando este definida y corresponda con los objetivos y metas de la organización; afectando de forma positiva el valor de la empresa y alcanzando resultados más eficientes.

Para Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006), las organizaciones no operan dentro de un contexto cultural específico. Existen diferencias entre considerar que la organización tiene cultura frente a la concepción de que la organización es cultura, así como el proceso de formación, consolidación y desarrollo de la misma. Lo que parece estar tomando fuerza de cara a investigar esta cultura de las organizaciones es la demanda de

---

<sup>4</sup> Martínez, B. (2003). La cultura Organizacional: Reposicionando la historia. Circular Mensual KPMG. N° 82

métodos de investigación apropiados para poder analizar la multiplicidad cultural, la cual debe ser sensible a las dinámicas interculturales existentes.

Autores como Hernández, Mendoza, González F. (2007) demostraron que la cultura permite dar significado al comportamiento de los miembros de la organización para resolver los problemas de integración interna y de adaptación externa para su supervivencia.

La cultura integra valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. Parte importante de ella surge como producto de la propia faena organizacional, del recorrido y antecedentes de la empresa desde su constitución y del grupo humano que trabaja en la organización.

Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (op.cit.) visualizan la cultura como un fenómeno social colectivo que es creado, más que heredado, por los miembros del grupo; que influye sutilmente en la percepción, pensamiento, acción y sentimientos; y que guían la selección, interpretación y comunicación de la información de forma significativa para el grupo, canalizando las acciones de la forma más apropiada. Asimismo, explican que la cultura organizacional se percibe como algo que se comparte y transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades. La cultura es transmitida a través de valores y se produce en sistemas de creencias y actitudes por medio del comportamiento.

El interés por estudiar la cultura tiene su origen en la antropología, quien ha hecho importantes aportes teóricos y metodológicos al estudio de éste tema. La palabra cultura proviene del latín, sus partes son *cults* (cultivo) y *ura* (acción o resultado de una acción), por lo que significa “cultivar” (en el sentido agrícola.). Benedict (1934), señaló que la cultura es un todo integrado, que posee su propia configuración, la que moldea el comportamiento de los individuos que pertenecen a un grupo que comparte una cultura.

A pesar de que los estudios se iniciaron desde el punto de vista de la antropología, el concepto de Cultura Organizacional es reciente, empezando a utilizarse en la década de los '80. Peters, T. y Waterman, R. (1988) adaptaron el concepto antropológico a las organizaciones. Fueron ellos quienes realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, encontrando importantes elementos “culturales” comunes, como la clara orientación a la acción preestablecida (hoy conceptualizado como

“orientación a metas”), la proximidad al cliente, el espíritu emprendedor, productividad centrada en las personas, etc.

A partir de entonces, se han llevado a cabo una serie de estudios, que han permitido aportar aspectos diferentes al concepto de cultura organizacional. Entre, algunas definiciones, se encuentran:

| <b>AUTOR</b>               | <b>DEFINICIÓN</b>   |
|----------------------------|---|
| Uttal (1983)               | Sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento   |
| Schein (1985)              | Patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo mientras aprenden a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna) que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido, y por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas  |
| Barney (1986)              | Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio   |
| Denison (1990)             | Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia  |
| Rousseau (1993)            | Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales.   |
| Valle (1995)               | Es el fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforma las creencias, los valores y las asunciones de éstas.  |
| Granell (1997)             | La cultura es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social (valores, creencias, actitudes y conductas).  |
| Serna (1997)               | La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que, poco a poco se han incorporado a la empresa.  |
| Guedez (1998)              | La Cultura Organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.  |
| Cruz, T. (2000)            | Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado |
| Alabart y Portuondo (2002) | La cultura es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.                             |

Fuente: Elaboración propia

En función del contenido de la tabla anterior, la cultura organizacional es un conjunto de valores, descubiertas o desarrolladas, para ser compartidas y enseñadas a los miembros de la organización; sirviendo como guía para la adaptación y supervivencia a través del tiempo y la resolución de problemas. La cultura organizacional mantiene un equilibrio de todo el conjunto de elementos que pertenecen a la organización para garantizar la eficiencia y eficacia de la organización.

Como pilar fundamental, la cultura organizacional ha generado una producción de literatura en la que se le incorpora como una variable más dentro de la dirección de la empresa. Es necesario considerar la cultura como la fuente de la resistencia al cambio, de esta forma se podrá comprender el aprendizaje organizacional, el desarrollo y cambio planificado (Schein op.cit.), siendo de suma importancia que los gerentes tomen conciencia de la cultura en la que se encuentran inmersos.

Más allá de la definición que tomemos, hay que entender que cada organización tiene una cultura particular, que es aceptada por la mayoría de los integrantes y se perpetúa en el tiempo. Cada cultura tiene características particulares dependiendo de la organización, de ahí la idea de integrar valores, símbolos y comportamientos que sean compartidos en el seno de una organización.

Al orientar la cultura hacia la generación de valor, las organizaciones tienden a ser económicamente más eficaces, siempre y cuando sus miembros experimenten los diferentes rasgos que conforman la cultura organizacional. En ese caso la cultura organizacional tiene un impacto positivo sobre la eficacia de la organización.

En las principales investigaciones relacionadas con la cultura organizacional, esta es vista como un elemento que se relaciona con la organización en todos sus aspectos, involucrando todos los niveles jerárquicos, así como las actividades que en ella se realizan. Es la cultura organizacional la plataforma para originar comportamientos y conductas internamente. Su identificación y desarrollo dentro de la empresa se hace necesaria, pues cada organización tiene una identidad propia, por ende su cultura le pertenecerá exclusivamente a ella, dependiendo del contexto y entorno en el que se desenvuelva.



Desde esta perspectiva, este elemento puede verse como ventaja competitiva, siempre y cuando este definida y corresponda con los objetivos y metas de la organización; afectando de forma positiva el valor de la empresa, alcanzando resultados más eficientes.

Los estudios de cultura organizacional han mostrado la importancia de desarrollar y fomentar una cultura que conlleve a mantener una igualdad de valores y principios, que determinen un comportamiento propio e inimitable de todos los miembros de la organización. De alguna manera, esta diferenciación permitirá generar ventajas competitivas, que traerá consigo un fortalecimiento en el valor de la empresa, y por ende mayores resultados para ella.

Entender y manejar la cultura de la organización de forma correcta no sólo permitirá la integración de todos los miembros de la organización sino el incremento de los resultados reflejados en el aumento de valor de la empresa, y por ende del accionista. La relación entre la cultura organizacional y el performance financiero, es evidente y ha sido demostrada empíricamente. Chatman y Jehn, (1994) demostraron que los valores de la cultura organizacional están asociados con los niveles de tecnología y crecimiento de la industria, considerando la cultura organizacional como ventaja competitiva. Por su parte, Denison y Mishra (op.cit.) explican que la cultura organizacional puede ser estudiada como una parte integral del proceso de adaptación de la empresa y los rasgos específicos de la cultura pueden ser considerados para predecir el performance y la eficacia de la organización.

Siendo la Cultura Organizacional otro elemento considerado por diversos autores como factor fundamental alcanzar actuaciones y rendimientos positivos por la organización, son muchas las investigaciones que han llevado a cabo estudios de este tema, considerando una serie de indicadores que han permitido obtener resultados que apoyen la presente investigación.

Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders (1990) consideraron dimensiones como autoridad, poder, seguridad, orientación al resultado. O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991): utilizaron dimensiones como estabilidad, respaldo, innovación, trabajo en equipo y orientación al resultado. Denison y Mishra (op.cit.) identificaron como dimensiones de cultura adaptación a la organización, orientación hacia la misión/meta y participación de los

empleados. Por su parte, Denison (1996) consideró dimensiones como Burocracia, Innovación y Apoyo

Estudios como el De Coning y Smith, (1998) emplearon dimensiones como resolución de conflictos, Cultura empresarial, Orientación al cliente, Disposición al cambio, Participación de los empleados, Metas definidas y claras, Orientación hacia los RRHH, Identificación de los empleados con la organización, Organización, Integración, Autoridad, Orientación a resultados (performance), Responsabilidad, libertad e independencia de los empleados, Estructura, Recompensas e incentivos. Concluyeron en su estudio que las organizaciones tienden a ser económicamente más eficaces si sus miembros consideran las diversas dimensiones de cultura organizacional.

Ogaard, Larsen, Marnburg, (2005) manejaron dimensiones como valores Jerárquicos (Control, Centralización y Estabilidad, y Orden y continuidad), Valores Ad Hoc (flexibilidad y Descentralización, e Innovación y cambios), Clan Value (Participación y toma de decisiones, relaciones Humanas, trabajo en equipo, cohesión) y Valores de Mercado (Resultados, calidad, y tareas orientadas al talento, logro de metas). Para ellos, la relación entre la cultura organizacional, la eficiencia y el compromiso de los gerentes con la organización, están relacionados con algunas variables estudiadas para evaluar el performance, como costo de personal y ventas.

Para evaluar valores jerárquicos como control y autoridad, autores como Hagendorff, Collin, Keasey, K. (2008) analizan la eficiencia de la adquisición de bancos a disposición de los gobiernos para evitar la disminución de los resultados considerando características del consejo de administración como los consejeros independientes, la actividad y tamaño del consejo, edad y permanencia del CEO. Brown, Dittmar, Servaes, (2005) estudiaron los determinantes del éxito de la industria consolidada usando una firma de oferta pública con la presentación del IPO's a través de medidas como el tamaño del consejo administrativo.

Aidla y Vadi. (2007) explican que la dirección y el mejoramiento de la cultura organizacional pueden contribuir con el performance de las escuelas. Así, para Garnett, Marlowe, Pandey (2008) existe relación entre la comunicación y el performance; la comunicación tiene un efecto mediador entre la relación misión orientada hacia la cultura y

el performance y un efecto moderador entre las normas orientadas hacia la cultura y el performance.

Los resultados finales de la empresa llevan a cuenta una acumulación de factores y variables que la afectan. La cultura organizacional no escapa a ser una causa para alcanzar los objetivos y metas deseados. Entender y manejar la cultura de la organización de forma correcta no sólo permitirá la integración de todos los miembros de la organización sino el incremento de los resultados reflejados en el aumento de valor de la empresa, y por ende del accionista. Al compaginar la cultura hacia la generación de valor, las organizaciones tienden a ser económicamente más eficaces, siempre y cuando sus miembros experimenten los diferentes rasgos que conforman la cultura organizacional. En ese caso, la cultura organizacional tiene un impacto positivo sobre la eficacia de la organización.

Para este estudio se ha tomado como base las referencias empíricas que incluyen indicadores como la orientación al personal (Gopika y K.B. 2002; Tsui y Xin op.cit; De Coning y Smith op.cit); la orientación al resultado (Gopika y K.B. op.cit.; De Coning y Smith. op.cit.); la innovación (Tsui y Xin op.cit) y el control (De Coning y Smith. op.cit; Ginevicius y Vaitkunaite 2006). Son estas dimensiones las que en general se han considerado como elementos importantes a tener presente por la gerencia, pues a partir de ellas se pueden conseguir mejores resultados, explotándolos dentro de la organización para luego evidenciarlos en la información revelada a los diferentes usuarios.

Tales estudios se han basado en conceptualizaciones como la Schein (op.cit), cuando afirma que al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico, lo que involucra el talento humano, que estará dirigido y controlado por niveles jerárquicos superiores, que en conjunto buscaran innovar y crear estrategias que les permitan alcanzar los resultados esperados y deseados.

Dada la información obtenida de algunos estudios de cultura organizacional, se considera imprescindible el uso de indicadores, previamente evaluados, que permiten

evaluar el efecto de la cultura sobre el performance. Dimensiones como la orientación al personal y a los resultados, la innovación y el control serán consideradas en la investigación para evaluar la variable cultura organizacional. Estos indicadores no se encuentran en la información pública obligatoria de la generalidad de las empresas, por lo que resultará necesario acudir a otras fuentes de carácter voluntario como los indicadores de la GRI relacionados con cultura organizacional. Para ello hemos considerado indicadores del desempeño de prácticas laborales y ética del trabajo:

✓ *Aspecto: Empleo*

**LA2 (PRIN)** Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.

✓ *Aspecto: Salud y Seguridad en el trabajo*

**LA8 (PRINCIPAL)** Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.

✓ *Aspecto: Diversidad e igualdad de oportunidades*

**LA13 (PRINCIPAL)** Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.

### ***2.2.3. ARMONIZACION DEL CAPITAL HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL***

La obtención de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el factor humano de la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la empresa, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, productividad, identificación y pertenencia. Para alcanzar este buen comportamiento es fundamental la definición de una cultura organizacional alineada a las estrategias y objetivos de la entidad.

El factor humano está, en definitiva, íntimamente ligado con el comportamiento organizacional. Es necesario que la empresa tenga una cultura organizacional que haga posible el compromiso de todos los integrantes de la organización para lograr óptimos resultados. Así como cada individuo tiene una personalidad única, cada empresa tiene una identidad única que se conoce como cultura organizacional, además de tener presente que son las experiencias, las historias, las creencias y las normas compartidas las que caracterizan a una organización. Esa cultura debe apoyar y basarse en el trabajo en equipo. Hacer ello factible implica tanto el compromiso como la lealtad con ciertos principios y valores de los cuales forman parte activamente cada uno de los que integran la organización.

El Capital Humano tiene como característica básica (Grant,1991) el conocimiento, destrezas y habilidades, experiencia, capacidad de adaptación, lealtad hacia la organización y capacidad de tomar decisiones, que ofrece las personas que en ella trabajan. La destreza de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos eficazmente, depende no solamente de la capacidad de sus empleados en la ejecución de sus tareas, sino también de la relación entre ellos y para con la organización, que traducido no es más que la capacidad de incorporar a sus empleados en la cultura propia de la organización.

Dada la importancia que tiene involucrar al personal dentro del clima organizacional a través de un factor vital como es la cultura, han sido muchas las investigaciones que han involucrado este pilar fundamental dentro de estudios de capital humano. Algunos autores como Uttal (op.cit), Schein (op.cit), Barney (op.cit), Denison (1990) y Rousseau (op.cit) resaltan los valores como efecto nuclear de la cultura organizacional, los cuales deben ser transmitidos, aprendidos y compartidos entre los miembros de la organización.

El capital humano involucrado con la cultura organizacional son elementos básicos que permiten que las organizaciones tiendan a ser económicamente más eficaces al lograr que sus miembros experimenten las dimensiones de cultura organizacional (De Coning y Smith, op.cit; Ginevicius y Vaitkunaite, op.cit.). Es de esperar que un capital humano sin valores y principios organizacionales posiblemente pueda alcanzar los objetivos y metas que se plantean, pero resulta evidente que la presencia de una cultura definida y asimilada por cada uno de los miembros de la organización es primordial para iniciar el camino hacia la excelencia empresarial.

La cultura organizacional puede llegar a ser el instrumento que normalice el comportamiento de los empleados frente al cúmulo de valores y símbolos que se desprenden dentro de la entidad, de forma que cada miembro reconozca lo que debe hacer, y por ende lo que esperan de ellos. No solo muestra a los empleados el qué y cómo hacer de las cosas, sino que vislumbra esos valores e idiosincrasias, bajo los cuales los miembros de una organización actúan.

Según los resultados de las principales investigaciones, la consideración de mantener un capital humano que se maneje dentro de un contexto organizacional y con un conocimiento amplio del entorno en el cual se desenvuelve, conlleva a que se genere mayor valor en la empresa reflejado en el performance del mismo y por ende una ventaja competitiva sostenible e imponente en el tiempo.

Entre las investigaciones que determinan la relación estrecha existente entre el capital humano y la cultura organizacional construida sobre las personas y que pone de manifiesto la deseada ventaja competitiva (Breitfelder 2008), se encuentra el estudio de Gopika y K.B. (op.cit.), quienes explican que la organización necesita comunicar la importancia de cada tarea para mejorar la motivación y el performance; manejar incentivos para mejorar la percepción de la cultura organizacional; crear tiempo y oportunidades para el aprendizaje de los empleados haciéndoles ver que su trabajo contribuye a la innovación de la empresa y por ende a generar valor.

Para Fernández, Junquera, Ordiz (2003) los estudios analizados muestran, en general, la relación entre las variables analizadas (relacionadas con el recurso humano y su educación y formación ambiental), el resultado en cuanto ambiente se refiere y su influencia en la generación de valor y el performance empresarial. Por su parte, García, (2007) describe la trilogía fundamental de la gestión de las organizaciones: estrategia empresarial, estructura organizacional y cultura organizacional. Esta última es la base del funcionamiento y éxito organizacional. Una cultura organizacional positiva permitirá que las estrategias se generen y fluyan de mejor manera.

El capital humano está directamente relacionada con la cultura organizacional, pues esta es como la personalidad de la organización, de allí el modo de ser y hacer que caracteriza a una organización y que la diferencia de otras. La cultura organizacional será la responsable de la imagen y comportamiento de cada uno de sus miembros; la cultura será la marca o sello propio que hace que la organización sea única y original, pues es esta, a través de valores y principios, la que contribuirá a alinear y adaptar los desafíos de la entidad.

Mantener una cultura definida dentro de la organización, permitirá que las personas configuren modelos de pensar y hacer las cosas, lo que quiere decir que es la “cultura” la base del funcionamiento y éxito organizacional. Una cultura organizacional positiva permitirá que las estrategias se generen y fluyan de mejor manera. Es necesario que exista comunicación, motivación y creatividad, aspectos clave que no deben faltar en la cultura organizacional, ya que impulsan su desarrollo y fomentan la participación del capital humano de la empresa, que como ya se ha manifestado, es uno de los recursos más importantes para crear, gestar, fortalecer o ejecutar cualquier tarea dentro de la sociedad.

### ***3. OBJETIVOS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION***

La problemática abordada anteriormente y el efecto causal sobre los rendimientos económicos de la entidad ha sido estudiada por diversos expertos en la materia. Se ha estudiado la relación del capital humano sobre la actuación y el rendimiento empresarial, así como el efecto que también tiene sobre este la cultura organizacional.

Es evidente que existe una relación positiva entre el capital humano y la cultura organizacional, demostrado por investigadores, entre otros, como Gopika y K.B. (op.cit), Fernández, Junquera y Ordiz (2003), y García (2007). Estos autores demostraron, a través de sus estudios, que construir y mantener una cultura organizacional implica un compromiso que apunta a ser lo suficientemente humilde para ser capaz de recibir retroalimentaciones de todo nivel jerárquico, por lo tanto potenciar una cultura organizacional y un capital humano es, de alguna manera, potenciar estratégicamente una ventaja competitiva y sostenible para la organización.

Para contrastar esta relación, los investigadores han empleado una serie de dimensiones, estudiadas a través de variables observables, con las que evidencian que la cultura organizacional es fundamental para dirigir y mantener la buena conducta de todos los miembros de la organización, y a partir de allí los individuos conseguirán actuar bajo un mismo modelo lo que traerá consigo la obtención de mejores resultados.

Esta relación nos lleva a reflexionar sobre la existencia de un efecto positivo de estos dos factores sobre el performance empresarial. A esto hay que unir las características de la información disponible por los usuarios para poder estimar y analizar el efecto de estos intangibles sobre las características económico-financieras de las empresas que los poseen.

### ***3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN***

Dada la inquietud de la existencia de un efecto positivo sobre el valor de la empresa, a partir de la consideración de factores como el capital humano y la cultura organizacional, nos planteamos como objetivo primordial de la investigación estudiar la relación entre la cantidad y calidad de la información ofrecida por las empresas sobre el reconocimiento y vigilancia del capital humano dentro de la empresa, en un entorno cambiante y determinado por la cultura organizacional, y algunos aspectos representativos de la actividad de las empresas como puede ser la rentabilidad y otras características económico-financieras de las mismas.

Los objetivos de la investigación podrían concretarse en los siguientes:

- Determinar el impacto que tiene el grado de importancia concedida a la información que facilitan las empresas sobre la formación, educación y experiencia de sus empleados en la rentabilidad y actuación de la organización.
- Determinar el impacto que tiene el grado de importancia concedida a la información que facilitan las empresas sobre cultura organizacional, a través de la atención prestada a sus empleados, a los resultados de la misma, a la innovación y el control y autoridad, sobre rentabilidad y actuación de la organización.



- Determinar el impacto que tiene el grado de importancia concedida a la información que facilitan las empresas sobre el reconocimiento y vigilancia del capital humano, unido a la influencia de un entorno cambiante y determinado por la cultura organizacional, sobre rentabilidad y actuación de la organización.

### ***3.2 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN***

Como se ha señalado al enumerar los objetivos, se intenta determinar el impacto que tiene sobre las características económicas y financieras de las empresas y en especial sobre su rentabilidad alcanzada, la revelación de información de ciertos componentes del Capital Humano como la formación, y la educación y la experiencia, así como algunas dimensiones de la cultura organizacional como la orientación al personal y al resultado, la innovación y el control.

Luego de una revisión de la bibliografía referente al capital humano y del análisis de las variables y dimensiones utilizadas por diversos autores, nos planteamos las siguientes hipótesis:

**H1:** Cuando existe mayor orientación y revelación de información sobre la formación de los empleados de la empresa, la rentabilidad alcanzada por la sociedad es mayor.

**H2:** Cuando existe mayor orientación y revelación de información sobre la educación y la experiencia que tengan los empleados de la empresa, la rentabilidad alcanzada por la sociedad es mayor

La cultura organizacional, será contrastada a través del planteamiento de las siguientes hipótesis basadas, al igual que el capital humano, en investigaciones previas analizadas y mencionadas anteriormente:

**H3:** Cuando existe mayor orientación y revelación de información sobre la cultura organizacional orientada al personal por parte de la empresa, la rentabilidad alcanzada por la sociedad es mayor

**H4:** Cuando existe mayor orientación y revelación de información sobre la cultura organizacional orientada al resultado por parte de la empresa, la rentabilidad alcanzada por la sociedad es mayor

**H5:** Cuando existe mayor orientación y revelación de información sobre la cultura organizacional orientada a la innovación constante dentro de la organización, la rentabilidad alcanzada por la sociedad es mayor

**H6:** Cuando se mantiene un control y una autoridad adecuada por parte de los niveles con mayor jerarquía de la organización, la rentabilidad alcanzada por la sociedad es mayor

#### ***4.MEDICIÓN DEL PERFORMANCE EMPRESARIAL***

Toda organización debe evaluar de forma periódica el cumplimiento de los objetivos planteados. Esto supone establecer algún método que permita obtener, de la forma más objetiva posible, indicadores que pongan de manifiesto la eficacia con la que se han obtenido los rendimientos esperados. De esta forma se puede determinar en qué medida los recursos manejados han sido los adecuados y si su uso ha sido el correcto, y así encontrar debilidades y fortalezas.

Dependiendo del objetivo o la información que la empresa desee comunicar, así como el nivel de análisis requerido, Palomo (2003) expone una clasificación de los métodos de evaluación de los activos intangibles en categorías:

1.- Método de capitalización de mercado (Market Capitalization Methods) (MCM): se calcula la diferencia entre la capitalización de mercado de una empresa y el valor de sus activos tangibles, siendo la diferencia el valor del capital intelectual o activos intangibles.

2.- Método del retorno sobre activos (Return on Assets Methods) (ROA): se calcula dividiendo el promedio de los beneficios antes de impuestos, para un período de tiempo determinado, por el promedio de los activos tangibles de una empresa. Este resultado es el ROA de la empresa, el cual es comparado con el promedio de la industria. La diferencia con el ROA de la industria nos daría el ROA (%) generado por los activos intangibles; este a su vez se multiplica por los activos tangibles promedio, para calcular el beneficio promedio generado por los intangibles. Posteriormente al dividir los beneficios promedios de los activos intangibles, por una tasa de interés o costo de capital para la empresa, se obtiene el valor de los activos intangibles (principal) que generó el beneficio promedio (diferencial).

3.- Método del capital intelectual directo (Direct Intellectual Capital Methods) (DIC): con este método se estima el valor financiero del activo intangible global a partir de cada uno de sus componentes.

4.- Scored Methods (SC): se identifican los componentes del activo intangible, y se generan indicadores o índices que se reportan en un tablero para su seguimiento. Este método es similar al DIC, la diferencia radica en que no se le da un valor monetario al intangible.

Cada uno de estos métodos ofrecen ventajas y desventajas. Palomo (op.cit.) explica que la ventaja de los modelos MCM y ROA es que ofrecen una evaluación monetaria, y por ende son recomendables para el caso en que exista interés en el negocio por una fusión y/o adquisición, o para valorar las acciones (stock) en el mercado. Y la ventaja de los métodos DIC y SIC es que generan una fotografía completa de los intangibles, puede ser aplicado a cualquier nivel de la organización, y se pueden adaptar fácilmente a las organizaciones públicas o sociales ya que no requiere de una medición financiera.

De alguna forma los métodos MCM y ROA permiten hacer comparaciones con otras organizaciones pertenecientes a la misma industria e ilustrar el valor financiero de los activos intangibles. Mientras que DIC y SIC son capaces de ofrecer una imagen real y ajustada de la organización, pudiendo ser aplicados a cualquier tipo de organización.

Las desventajas de los dos primeros métodos, se refiere a que deben hacerse la traducción de todo a unidades monetarias, por lo que pueden resultar métodos insuficientes y excesivamente dependientes de específicas inquietudes financieras para una correcta organización. En cuanto a los siguientes dos métodos la desventaja está relacionada con que los indicadores dependen del contexto de cada empresa y el propósito de la valoración, lo que dificulta hacer comparaciones y generar una enorme cantidad de información difícil de analizar y comunicar. (López y Grandio 2005)

Palomo (op.cit) concluye en su artículo que la selección del modelo de evaluación de activos intangibles depende de la razón de por qué medir los intangibles, si se busca evaluar el valor agregado o solo el valor de los intangibles, o ambos; y la definición de los

niveles de medición. Pero esto es inútil sin un buen sistema de información interno y externo, pues se corre el riesgo de generar datos abundantes, difíciles de analizar, integrar y explicar su significado o variabilidad; igualmente se corre el riesgo de medir lo irrelevante para el negocio y que se convierta en un modelo estéril sin continuidad en el tiempo y vulnerable a los cambios organizacionales.

Entre otras investigaciones, la medida utilizada de forma más recurrente es el Rendimiento sobre activos (ROA). Para Calvo (op. cit.) el uso del ROA permite alisar la serie y, por lo tanto, corregir posibles efectos coyunturales derivados de alguna actividad anómala en cualquier de los períodos considerados (Hill et al., 1992) y además favorece la normalidad en la distribución, supuesto necesario para proceder a su posterior análisis con unas garantías de significancia estadística (Hair et al., 1999).

Basándonos en estos estudios, y en los diferentes métodos de valoración, expuestos anteriormente, el ROA es un indicador que a pesar de que muestra ciertas limitaciones (Mantilla, 2004):

- Utilizar la rentabilidad sobre activos (ROA) promedio de la industria como base para determinar el exceso de retornos, puede derivar un ROA excesivamente alto o bajo, puesto que por naturaleza, los valores promedio experimentan problemas externos.
- El costo de capital de la empresa dictamina el Valor Presente Neto de los activos intangibles

Si bien este indicador presenta las limitaciones de los promedios de la utilidad antes de impuestos y la del valor de los activos tangibles, refleja en el resultado la eficiencia en el manejo de los activos físicos de operación de la empresa, porque a mayor utilidad y menor inversión en activos la rentabilidad sobre activos (ROA) es mayor, lo que hace viable el método porque al compararla con la rentabilidad sobre activos promedio de la industria la diferencia debe ser positiva para que la empresa tenga un excedente de capital, y así se pueda valorar el Capital Intelectual. Recordemos que una de las ventajas del uso del ROA es que puede ser utilizado para hacer comparaciones entre compañías dentro de la misma industria y son eficaces para mostrar el valor financiero de los activos intangibles. El uso del ROA es utilizado cuando se tiene claro que la empresa obtiene sus retornos fundamentalmente del uso de sus activos.

Basándonos en las investigaciones previas y en razón de que el ROA proporciona una perspectiva más operacional, así como una perspectiva de que tan bien son utilizados los recursos operacionales para generar ganancias, este indicador será utilizado como medida de rentabilidad empresarial. De la misma forma, en gran parte de los estudios que profundizan en el comportamiento económico-financiero de las empresas y sobre el efecto del capital humano y a cultura organizacional sobre el mismo, junto con el ROA se utilizan otros indicadores representativos de alguna característica económico-financiera de las empresas. Con su utilización se intenta alcanzar interpretaciones que permitan complementar los resultados de la investigación. Entre los ratios empleados encontramos:

| <b>RATIOS FINANCIEROS</b>  |
|--|
| Rotación del activo = Ventas/Activo Total                                      |
| Endeudamiento Total = Pasivo Total/Fondos Propios                              |
| Activo circulante/ Activo total  |
| Rentabilidad económica = Beneficio Neto + Gastos<br>Financieros / Activo Total |
| Rentabilidad Financiera = Beneficio Neto / Fondos<br>Propios                   |
| Coste Recursos Ajenos = Gastos Financieros /Pasivo<br>Total                    |
| Ingreso medio por empleado = Ventas / Número de<br>empleados                   |
| Solvencia a Corto Plazo = Activo Circulante / Pasivo<br>Total                  |

Estos ratios serán considerados debido a que son indicadores que nos darán una visión sobre el comportamiento de las empresas en cuanto a la liquidez, solvencia, rentabilidad y endeudamiento de la empresa, permitiéndonos analizar de una forma más compleja la relación existente entre el capital humano, la cultura organización y el efecto que generan sobre el rendimiento empresarial.

## 5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 TECNICAS

Para comenzar con la investigación se lleva a cabo un análisis de Contenido. Hostil y Stone (1969 p. 5) abogan por una definición que aporta varios aspectos “el análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto”.<sup>5</sup>

Explica Andréu (2001) que los mejores análisis de contenido de la actualidad utilizan la técnica de la “triangulación” en la que se combinan los métodos de estadística multivariante como análisis de correspondencias múltiples, análisis factoriales, etc., con las técnicas cualitativas más sutiles como análisis de redes semánticas, análisis de intensidad y árboles jerárquicos, etc.

El método propuesto por Bardin (1996) y Rodríguez y otros (1996) consta de tres fases:

a) Fase de preanálisis. En esta fase se planifica la investigación. Comienza con una lectura superficial o toma de contacto con los documentos para posteriormente fijar algunos aspectos como la determinación del universo de documentos; formulación de hipótesis y objetivos; reducción de los datos o codificación.

b) Fase de análisis. Supone la explotación del material en función de la planificación desarrollada en la fase anterior.

c) Fase de tratamiento e interpretación. El material es analizado en función de los objetivos de la investigación.<sup>6</sup>

Aplicando esta metodología se puede analizar y cuantificar la información obtenida a través de las páginas Web de las empresas en estudio, y de esta forma profundizar en el contenido que allí se expone. A partir de esto, se lleva a cabo una jerarquización de toda la información para clasificar y relacionar el significado del contenido, con su aplicabilidad, para finalmente hacer una interpretación de los mismos. De esta forma obtener las

---

<sup>5</sup> Andréu (2001) Las técnicas de análisis de contenido. Una revisión actualizada.

<sup>6</sup> Ruiz, J (2002) “El Análisis de Contenido Como Técnica de Investigación Cualitativa en Contabilidad financiera”.

dimensiones a estudiar, las cuales están definidas por una serie de indicadores que permiten estudiar el tema en cuestión, y obtener resultados para los constructos identificados.

A partir de la obtención de la información se procedió a la elaboración de la base de datos formada por variables cuantitativas (indicadores financieros) y cualitativas (dimensiones del capital humano y cultura organizacional). Young (1981) contempló el hecho de que podía ser aplicada una metodología a cualquier análisis cuantitativo con datos cualitativos. Esta situación también ha sido tratada por Fisher (1983), a través del uso de técnicas de escalado óptimo, en la cual valores cualitativos son transformados en valores cuantitativos; en este caso se puede aplicar métodos de análisis multivariante, como el análisis de componentes principales ya que este permite la visualización de los resultados<sup>7</sup>.

La idea del uso del escalamiento óptimo es asignar cuantificaciones numéricas a las categorías de cada variable, lo que permite utilizar los procedimientos estándar para obtener una solución con las variables cuantificadas. Los datos categóricos se utilizan con frecuencia en los estudios de mercado, los estudios de encuestas y la investigación en las ciencias sociales y del comportamiento. Aunque existen adaptaciones de la mayoría de los modelos estándar que permiten analizar específicamente datos categóricos, con frecuencia no funcionan bien con conjuntos de datos con las siguientes características: observaciones insuficientes, demasiadas variables y demasiados valores por cada variable. Mediante la cuantificación de categorías, las técnicas de escalamiento óptimo evitan los problemas de estas situaciones.

Las diversas técnicas de escalamiento óptimo se caracterizan porque manejan datos categóricos, para lo cual se requiere un conjunto de modelos estadísticos diferentes de las típicas aproximaciones correlación y regresión, usadas para datos no categóricos, es decir cuantitativos. Para nuestro estudio, en el que las variables tienen niveles mixtos de medidas o existe la sospecha de que existan relaciones no lineales entre las mismas, es de gran ventaja y utilidad el uso del escalamiento óptimo. Esta técnica proporciona un conjunto de puntuaciones óptimas para las categorías de cada variable. Estas puntuaciones se asignan a las categorías de cada variable, basadas en el criterio de optimización del procedimiento en

---

<sup>7</sup> Portillo, Mar y Martínez (2006) Interpreting a data base of railway workers using optimal scaling techniques

uso; estas puntuaciones tienen propiedades métricas, por lo que esta técnica se describe frecuentemente como una forma de cuantificación de datos cualitativos y pueden representarse sobre un plano bidimensional o incluso, tridimensional.

El procedimiento de escalamiento óptimo utilizado en la investigación es el análisis de componentes principales categóricas que contabiliza los patrones de variación en un solo conjunto de variables de niveles de medición mixtos, es decir permite la ejecución del análisis estándar de componentes principales en cualquier mezcla de variables nominales, ordinales y numéricas. La idea del uso de esta técnica es reducir datos (dimensiones) que intenta representar las múltiples variables en un número de dimensiones reducido, lo cual permite describir patrones en las relaciones entre variables, difícilmente observables de otro modo. Una ventaja de este procedimiento es que acomoda los datos de los diferentes niveles de medida.

El objetivo del análisis de componentes principales categóricas es contabilizar la mayor variación posible en los datos, dada la dimensionalidad especificada del análisis. Esto es, la reducción de un conjunto original de variables en un conjunto más pequeño de componentes no correlacionados que representen la mayor parte de la información encontrada en las variables originales. En resumen, cuantifica simultáneamente las variables categóricas a la vez que reduce la dimensionalidad de los datos.

La técnica es más útil cuando un extenso número de variables impide una interpretación eficaz de las relaciones entre los objetos (sujetos y unidades). Al reducir la dimensionalidad, se interpreta un pequeño número de componentes en lugar de un extenso número de variables. El análisis típico de componentes principales asume relaciones lineales entre las variables numéricas. Por otra parte, el método de escalamiento óptimo permite escalar las variables a diferentes niveles. Las variables categóricas se cuantifican de forma óptima en la dimensionalidad especificada. Como resultado, se pueden modelar relaciones no lineales entre las variables.

Para la aplicación de esta técnica en nuestro estudio se considera como base el trabajo realizado por Portillo, Mar y Martínez (2006), quienes hacen uso de métodos no lineales de escalado óptimo en su investigación. Explican que el principio de esta



metodología implica la consideración de las observaciones como categóricas, representando las distintas categorías a través de parámetros cuya optimización conduce a los denominados parámetros de escalado óptimo. La obtención de dichos parámetros es producto de aplicar transformaciones a los datos originales y están sujetos a las restricciones de medida que caracterizan las variables (por ejemplo, restricciones de orden en variables ordinales).

Portillo, Mar y Martínez (op. cit.) recomiendan este tipo de metodología para aquellos estudios donde se cuenta con una información de tipo cualitativo y cuantitativo. En su trabajo el uso de esta técnica dio como resultado la estimación de parámetros altamente significativos en el modelo, cuyos valores se ajustan a las expectativas que habían formulado a priori. Luego a partir de la aplicación del escalamiento óptimo, el análisis de componentes principales permite reducir datos y contemplar las dimensiones asociadas a todas las variables que incluyen la base de datos utilizada.

Para esta investigación y considerando que la base de datos utilizada para nuestro análisis contiene datos de naturaleza cualitativa y cuantitativa, medidas en distintos tipos de escala, el procedimiento a considerar y basándonos en estudios previos, es la transformación de los valores cualitativos en cuantitativos a través de los métodos no lineales de escalado óptimo. Con el uso de los datos originales se busca obtener, a través de la aplicación del escalamiento óptimo, una serie de indicadores que contengan la misma información que los datos originales, o por lo menos lo más similar posible; obteniendo una serie de componentes, independientes unos de otros y en los cuales se ponderan las variables originales. Estos indicadores se encuentran en forma decreciente de importancia, es decir que los primeros contendrán la mayor información posible en comparación con los últimos obtenidos. La idea es resolver el problema relacionado con la ponderación de las variables cualitativas y la reducción de la dimensión de los datos con el fin de simplificar el problema en estudio.

Una vez cuantificadas las variables cualitativas, es posible aplicar a los datos las técnicas estándar del análisis multivariante. Para nuestro caso se utiliza el análisis de componentes principales, permitiendo la interpretación de los resultados gráficamente, y así representar las variables iniciales para una interpretación de su relación, en función de la

cantidad y calidad de información revelada por las empresas en estudio y de esta forma contrastar las hipótesis planteadas.

Para la contrastación de las hipótesis planteadas se procederá a la representación en espacios bidimensionales de los individuos y las variables, tratando de obtener evidencia sobre la relación entre el comportamiento de las variables relacionadas con la información sobre intangibles y el comportamiento económico-financiero de las empresas. Para obtener esta representación gráfica se lleva a cabo el análisis Pro-Fit que constituye un método estadístico que se enmarca dentro de las técnicas denominadas Biplots, y permite representar los resultados de un modo gráfico por medio de líneas orientadas o vectores normalizados. “El objetivo general de esta técnica es la aproximación de una matriz de datos, de tal forma que permita su descripción o modelización a través de mapas geométricos construidos como proyecciones de nubes de puntos filas y columnas sobre subespacios de ajuste óptimo”. (Galindo, Vicente. 2007). A través de este gráfico podemos visualizar la relación directa que existen entre las variables y a partir de allí, poder agrupar las mismas en un número mínimo de dimensiones óptimas que puedan explicar una gran cantidad de la varianza.

A partir de la aplicación de la técnica Biplot, podremos visualizar gráficamente las posibles relaciones entre las variables económicas financieras con las variables estudiadas de capital humano y cultura organizacional, basada en la cantidad y calidad de la información revelada por cada uno de los individuos en estudio.

## ***5.2 VARIABLES DE ESTUDIO***

En el modelo empírico, los recursos que actúan como variables independientes, son el capital humano y la cultura organizacional. El primero es evaluado a través de indicadores de formación, educación y experiencia, pues han sido elementos que han permitido demostrar la importancia de obtener y mantener un capital humano eficaz que alcance las metas y por ende logre la obtención de objetivos, financieros y organizacionales.

La selección de variables se ha realizado teniendo en cuenta los resultados de los trabajos mencionados en apartados anteriores y utilizando también los indicadores más representativos manejados en las memorias GRI. Así, tenemos:

### **INDICADORES DE CAPITAL HUMANO**

| <b>DIMENSIONES</b>      | <b>VARIABLES OBSERVABLES</b>   |
|-------------------------|--|
| Formación               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de horas de formación por empleado al año</li> <li>• Número de Cursos de formación para los empleados al año</li> <li>• Número de empleados que participan en los cursos de formación al año</li> <li>• Inversión en millones de euros de formación de personal</li> </ul> |
| Educación y Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de la plantilla con niveles de estudios técnicos y superiores</li> <li>• Promedio de años de antigüedad de la plantilla</li> </ul>   |

Investigaciones previas demuestran que variables como la orientación al personal, y al resultado, así como la innovación y la autoridad y control, pueden establecer la relevancia que tiene la determinación de una cultura dentro de la organización que permita definir el comportamiento de cada uno de sus miembros, lo cual se verá reflejado en resultados óptimos y de satisfacción en todos los niveles jerárquicos. Basándonos en dicha información y utilizando también los indicadores más representativos manejados en las memorias GRI., se plantea el uso de las siguientes variables:

## INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| DIMENSIONES              | VARIABLES OBSERVABLES  |
|--------------------------|--|
| Orientación al personal  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad Media de los empleados</li> <li>• Porcentaje de hombres en la plantilla con respecto a las mujeres</li> <li>• Formación a los empleados en materia de Salud y Prevención Laboral</li> <li>• Porcentaje índice de frecuencia de accidentes (N° de accidentes/N° horas trabajadas)</li> <li>• Vías de comunicación Empresa / Empleado</li> <li>• Porcentaje de rotación de empleado</li> </ul> |
| Orientación al Resultado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>  |
| Innovación               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de I+D y productos nuevos</li> <li>• Obtención de certificados, premios y reconocimientos</li> <li>• Proyectos sociales, culturales y ambientales</li> </ul>  |
| Control                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número total de miembros del Consejo de Administración</li> <li>• Número de reuniones del Consejo de Administración</li> <li>• Número de consejeros externos en el Consejo de Administración</li> </ul>   |

Considerando esta serie de variables medibles y observables, se busca evaluar los informes anuales y/o memorias presentadas por las empresas en estudio, y extraer de ella la información relacionada, que aporte datos necesarios e importantes para su posterior evaluación y obtención de resultados.

La variable dependiente del estudio es el performance empresarial, la cual ha sido objeto de atención en la literatura. Basado en investigaciones, previamente mencionadas, consideramos el ROA como principal indicador financiero para evaluar la rentabilidad de las empresas en estudio. Aunado a este ratio se consideraron otros ratios financieros de liquidez, solvencia, rentabilidad, y endeudamiento que sirven de apoyo y complementan la investigación

| RATIOS FINANCIEROS  | INFORMES REVISADOS             |
|---|--------------------------------|
| Rotación del activo = Ventas/Activo Total (R13)                                   | Estado de Resultados / Balance |
| Endeudamiento Total = Pasivo Total/Fondos Propios (R21)                           | Balance                        |
| Activo circulante/ Activo total (R24)   | Balance                        |
| Rentabilidad económica = Beneficio Neto + Gastos Financieros / Activo Total (R32) | Estado de Resultados / Balance |
| Rentabilidad Financiera = Beneficio Neto / Fondos Propios (R33)                   | Estado de Resultados / Balance |
| Coste Recursos Ajenos = Gastos Financieros /Pasivo Total (R34)                    | Estado de Resultados / Balance |
| Ingreso medio por empleado = Ventas / Número de empleados (R43)                   | Estado de Resultados / Memoria |
| Solvencia a Corto Plazo = Activo Circulante / Pasivo Total (R54)                  | Balance                        |

Para completar este estudio se han considerado variables como el tamaño de la empresa y el sector o actividad al cual pertenecen. Estas se han incluido como variables control de estudio.

En relación con el tamaño, la teoría predice que existe una asociación positiva entre el nivel de revelación voluntaria de información y el tamaño de la empresa. Una de las razones a esta afirmación es que las empresas más grandes están expuestas a litigios, cuyas consecuencias suelen ser tanto más importantes cuanto mayor es la compañía (Skinner, 1994), y mediante una revelación se pretende evitarlos o prevenirlos (Kasznik y Lev, 1995). Otra razón que justifica la teoría es que las empresas grandes están sometidas a mayores demandas de información por parte de los inversores y analistas, debido a que son más complejas y tienen que comunicar más para ayudar a los participantes del mercado a entender sus actividades y resultados (Eaton y Rosen, 1983). El tamaño se ha computado a través de tres medidas: Activo total, fondos propios, ingresos y número de empleados.

La otra variable control utilizada es el sector o actividad de la empresa, esta se considera un determinante de la revelación debido a los diferentes costes de revelación y al hecho de que algunos son tecnológicamente más avanzados (Gómez. Iñiguez, Poveda. 2006). Dado el escaso número de empresas cotizadas de cada industria y del carácter excesivamente agregado de sectores utilizados por el mercado español, para tener en cuenta la naturaleza de las actividades de la empresa se ha utilizado como en Raffournier (1995) una variable dummy que toma valor uno cuando la empresa es manufacturera y/o servicio y cero cuando no lo es.

Gran parte de las variables manejadas en la investigación forman parte de lo que hemos denominado información voluntaria a emitir por las empresas, lo que supone que no en todos los casos va a ser posible disponer de datos sobre esas variables. Atendiendo a que el objetivo del trabajo relaciona la cantidad y calidad de la información emitida por las empresas, para el estudio se ha realizado la utilización de escalas para algunas de estas variables. De esta forma podemos hacer uso de las 60 empresas en estudio considerando todas las variables y teniendo información sobre la cantidad y calidad de la información de cada una de las variables.

Las variables consideradas en nuestra investigación están medidas en tres niveles: nivel nominal, ordinal y numérico. A partir de la información obtenida y debido a insuficiencia de la misma las variables fueron codificadas de la siguiente manera:

## VARIABLES DE ESTUDIO

| VARIABLES                       | CUENTAS DEL BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS | RATIOS FINANCIEROS  |
|---------------------------------|--|---|
| <b>ECONÓMICAS - FINANCIERAS</b> | Activo Circulante (AC)                     | Rotación del activo = Ventas/Activo Total (R13)                                   |
|                                 | Pasivo Circulante (PC)                     | Endeudamiento Total = Pasivo Total/Fondos Propios (R21)                           |
|                                 | Pasivo Total (PT)                          | Activo circulante/ Activo total (R24)   |
|                                 | Beneficio antes de Impuestos (BAI)         | Rentabilidad económica = Beneficio Neto + Gastos Financieros / Activo Total (R32) |
|                                 | Gastos Financieros (GF)                    | Rentabilidad Financiera = Beneficio Neto / Fondos Propios (R33)                   |
|                                 | Beneficio Neto (BN)                        | Coste Recursos Ajenos = Gastos Financieros /Pasivo Total (R34)                    |
|                                 | Activo Total (AT)                          | Ingreso medio por empleado = Ventas / Número de empleados (R43)                   |
|                                 | Fondos Propios (FP)                        | Solvencia a Corto Plazo = Activo Circulante / Pasivo Total (R54)                  |
|                                 | Ingresos (VT)                              |   |
|                                 | Número de Empleados (NE)                   |   |
|                                 |  | <b>ESCALAS</b>  |
|                                 | Sector actividad Manufactura (SAM)         | 1 = Si<br>0 = No  |
| Sector actividad Servicio (SAS) | 1 = Si<br>0 = No                           |   |
|                                 |  |   |

| VARIABLES      | DIMENSIONES             | INDICADORES   | ESCALAS  |   |
|----------------|-------------------------|---|--|---|
| CAPITAL HUMANO | Formación               | Promedio de horas de formación por empleado al año (CHF – HF)                       | <p>7 = menor o igual a 25</p> <p>8 = entre 25 y 50</p> <p>9 = entre 51 y 75</p> <p>10 = entre 76 y 100</p> <p>11 = mayor o igual a 101</p>   |   |
|                |                         | Número de Cursos de formación para los empleados al año (CHF – CF)                  | <p>1 = no hay informe anual</p> <p>2 = No hay referencia en el informe</p> <p>3 = Existe información no cuantificable</p> <p>4 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad baja</p> <p>5 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad media</p> <p>6 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad alta</p> |   |
|                |                         | Número de empleados que participan en los cursos de formación al año (CHF – EF)     | <p>7 = menor o igual a 2500</p> <p>8 = entre 2001 y 5000</p> <p>9 = entre 5001 y 7500</p> <p>10 = entre 7501 y 10000</p> <p>11 = mayor o igual a 10001</p>   |   |
|                |                         | Fondos destinados a la formación de empleados (CHF – FF)                            | <p>7 = menor o igual a 20000</p> <p>8 = entre 20001 y 40000</p> <p>9 = entre 40001 y 60000</p> <p>10 = entre 60001 y 80000</p> <p>11 = mayor o igual a 80001</p>   |   |
|                | Educación y Experiencia | Porcentaje de la plantilla con niveles de estudios técnicos y superiores (CHE – EP) | <p>1 = no hay informe anual</p> <p>2 = No hay referencia en el informe</p> <p>3 = Existe información no cuantificable</p> <p>4 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad baja</p> <p>5 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad media</p> <p>6 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad alta</p> | <p>7 = menor o igual a 20,9%</p> <p>8 = entre 21% y 40,9%</p> <p>9 = entre 41% y 60,9%</p> <p>10 = entre 61% y 80,9%</p> <p>11 = entre 81% y 100%</p> |
|                |                         | Promedio de años de antigüedad de la plantilla (CHE – AE)                           | <p>7 = menor o igual a 5</p> <p>8 = entre 5,1 y 10</p> <p>9 = entre 10,1 y 15</p> <p>10 = entre 15,1 y 20</p> <p>11 = mayor o igual a 20,1</p>   |   |



| VARIABLES                     | DIMENSIONES                         | INDICADORES   | ESCALAS   |  |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|---|--|
| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> | <b>Orientación al Personal</b>      | Edad Media de los empleados (COP – EM)  | 1 = no hay informe anual<br>2 = No hay referencia en el informe<br>3 = Existe información no cuantificable<br>4 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad baja  | 7 = menor o igual a 15<br>8 = entre 16 y 30<br>9 = entre 31 y 45<br>10 = entre 46 y 60<br>11 = mayor o igual a 61              |
|                               |                                     | Porcentaje de hombre en la plantilla con respecto a las mujeres (COP – EH)    | 5 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad media   | 7 = menor o igual a 20,9%<br>8 = entre 21% y 40,9%<br>9 = entre 41% y 60,9%<br>10 = entre 61% y 80,9%<br>11 = entre 81% y 100% |
|                               |                                     | Porcentaje índice de frecuencia de accidentes (COP – IF)                      | 6 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad alta  |  |
|                               |                                     | Porcentaje de rotación de empleados (COP – RE)                                |   |  |
|                               |                                     | Formación a los empleados en materia de Salud y Prevención Laboral (COP – PR) |   | 1 = Si<br>0 = No   |
|                               |                                     | Vías de comunicación Empresa / Empleado (COP – VC)                            |   |  |
|                               | <b>Orientación a los resultados</b> | Alianzas estratégicas (COR – AE)  |   | 1 = Si<br>0 = No   |
|                               | <b>Innovación</b>                   | Proyectos de I+D y productos nuevos (COI – ID)                                |   |  |
|                               |                                     | Obtención de certificados, premios y reconocimiento (COI – CC)                |   | 1 = Si<br>0 = No   |
|                               |                                     | Proyectos sociales, culturales y ambientales (COI – PS)                       |   |  |
|                               | <b>Control</b>                      | Número total de miembros del Consejo de Administración (COC – TC)             | 1 = no hay informe anual<br>2 = No hay referencia en el informe<br>3 = Existe información no cuantificable<br>4 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad baja<br>5 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad media<br>6 = Existe información cuantificable no precisa con revelación intensidad alta | 7 = menor o igual a 5<br>8 = entre 6 y 10<br>9 = entre 11 y 15<br>10 = entre 16 y 20<br>11 = mayor o igual a 21                |
|                               |                                     | Número de reuniones del Consejo de Administración (COC – RC)                  |   |  |
|                               |                                     | Número de consejeros externos en el Consejo de Administración (COC – ME)      |   |  |

Los valores mostrados representan las categorías de cada variable. Los ratios financieros obtenidos de las cuentas de los estados financieros (Balance y Estado de resultados) son variables cuantitativas. Dentro de la variable cualitativa capital humano, encontramos indicadores de tipo ordinal como horas de formación del empleado, cursos de formación, empleados formados, plantilla nivel de estudios técnico y superior, años de antigüedad y edad media y dicotómica como fondos de formación. Y en relación a los indicadores relacionadas con la cultura organizacional, encontramos de tipo ordinal como hombres con respecto a mujeres, índice de frecuencia, rotación empleados, miembros consejo de administración, reuniones consejo de administración y miembros externos del consejo de administración; y dicotómicas como la formación en materia de salud y prevención, vías de comunicación, alianzas estratégicas, productos I+D y nuevos, certificados, premios y reconocimientos, y proyectos sociales.

Las variables ordinales forman una progresión en la cual se conoce información acerca del orden no de la distancia entre categorías adyacentes. Las variables dicotómicas no representan ningún orden intrínseco, el esquema de codificación es arbitrario.

Una vez reunida la información en la base de datos, elaborada para el estudio, y a modo de ejemplo, se incorpora en el Anexo 2 la base de datos como estaría estructurada inicialmente. Esta base de datos muestra la información de los individuos en estudio para el año 2004.

### ***5.3 MUESTRA DE ESTUDIO***

Para contrastar el modelo de estudio y dar respuesta a los objetivos planteados se llevó a cabo la elaboración de una base de datos. La información empleada para la elaboración de la base de datos procede a partir de la documentación revelada por las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores española, a través de su página web. Dentro de la documentación encontrada que muestra información relevante para el estudio tenemos: el Informe Anual (incluye las cuentas anuales y el informe de gestión, así como información complementaria relacionada con la actividad desarrollada por la compañía durante el ejercicio, evolución bursátil, estructura de la propiedad, etc.), las Memorias de

Sostenibilidad, Informe de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social, así como cualquier otro documento relevante.

La selección de las empresas se basó principalmente en el hecho de que toda empresa que cotiza en el mercado de valores debe cumplir con ciertos requisitos, dentro de los cuales se encuentran la presentación de información financiera a través de la memoria anual, así como de informes de responsabilidad corporativa y de sostenibilidad. Son estos informes, los que nos permitieron recopilar toda la información necesaria para elaborar la base de datos utilizada para el estudio.

Para la fecha de la recolección de la información eran 124 empresas las que cotizaban en la Bolsa de Valores de España. Dentro de la cuales se encuentran empresas dedicadas a actividades de servicio, manufactura y banca. Para la determinación de la muestra se llevó a cabo como primer paso, la selección de las empresas que cotizaban en la Bolsa de Valores para el período, pertenecientes a sectores de actividad como servicio y/o manufactura, quedando excluidas aquellas empresas relacionadas con la banca, pues estas se basan en criterios y características económicas financieras diferentes para la revelación, preparación y presentación de la información financiera. El objetivo era conseguir información homogénea, que permitiera la búsqueda de información similar entre empresas.

Como segundo paso se consideraron aquellas empresas que presentaban mayor volumen, pues se presume que son estas empresas las que manejan mayor cantidad y calidad de información. Para obtener una mayor precisión de cuales empresas escoger, nos apoyamos en las empresas pertenecientes al IBEX 35 para la fecha en que se llevo a cabo la búsqueda de información. El IBEX 35 es un índice compuesto por los 35 valores más líquidos cotizados en el Sistema de Interconexión Bursátil de las cuatro Bolsas Españolas, usado como referente nacional e internacional y subyacente en la contratación de productos derivados, y de esta forma se fue completando el número de empresas que se consideran son idóneas para el llevar a cabo el estudio.

Considerando el grupo de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, las cuales están obligadas a presentar la mayor cantidad de información referente a aspectos económicos, sociales, ambientales, culturales, etc. y examinado que cada una de ellas

contaran con la documentación e información necesaria para la elaboración de la base de datos, con el menor número de valores perdidos, se llevó a cabo la depuración de la información, y basándonos en abordar únicamente aquellas empresas que presentaran la mayor cantidad de información relacionada con las variables en estudio, se procedió a la determinación de la muestra para el estudio.

Así pues, luego de la revisión de la información y la depuración de la misma, este estudio está conformado por una muestra de 60 empresas, dedicadas a actividades de servicio y manufactura durante el período de 2000 al 2007, las cuales cuentan con la información necesaria para completar la base de datos usada en el estudio.

Los datos necesarios para la investigación proceden de dicha base de datos, los cuales han sido obtenidos a través de la Web de cada empresa en estudio. El periodo de observación y recogida de datos de las páginas web de las compañías se ha efectuado a lo largo de los meses de abril, mayo y junio de 2009. Conviene destacar que las 60 empresas seleccionadas disponen de página web, la cual permitió tener acceso al contenido de diversos informes y documentos (mencionados anteriormente) para el período 2000 – 2007.

Una de las limitaciones del estudio es que algunas empresas no contaban con información económica financiera en su página web. A pesar de que estaban obligadas a presentar sus informes ante la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV), quien supervisa e inspecciona los mercados de valores españoles y la actividad de cuantos intervienen en los mismos, velando por la transparencia de los mercados y la correcta formación de precios, así como la protección de los inversores; para los primeros años de estudio (2000 – 2002) no estaban en la obligación de publicar estos informes en su página de internet, razón por la cual la ausencia de la información; por lo que se recurrió a la página web de la CNMV. En la web de la CNMV se obtuvo aquella información que las empresas que cotizan están obligadas a presentar ante la misma, como las Cuentas Anuales Individuales y Consolidadas Auditadas, y el Informe de Gobierno Corporativo.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aidla, A. and Vadi, M. (2007) "Relationship between organizational culture and performance in Estonian School with regard to their size and location". *Baltic Journal of Economics* 7(1). Pp. 3 - 17
- Alabart y Portuondo (2002). "Contribución al estudio de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano". Tesis Doctoral
- Amit, R. Schoemaker, P. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Andersen A, & CO. (1992) "The valuation of intangible assets". Special Report n° 254, The Economist Intelligence Unit, London.
- Andréu, J. (2001). "Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada". Documento de trabajo CENTRA 2001/03
- Aryee S, Chay YW, Tan HH. (1994). "An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore". *Human Relations* 47(5): 487–509.
- Barney, J.B. (1986). "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*, 11 (3), 656 – 665
- Barney, J. B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy ", *Management Science*, vol. 32, n° 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, Núm. 1, pp. 99-120.
- Barro, R, Sala (1995). "El poder del razonamiento económico. Cómo entender la economía". Colegio de economistas de Madrid. Celeste Ediciones. Madrid
- Batista, R., Melián, A., Sánchez, A. (2002): "Un Modelo para la Medición y Gestión del Capital Intelectual del Sector Turístico", I Congreso Internacional Sociedad de la Información, Las Palmas de Gran Canaria, febrero de 2002.
- Beaver, W.H. (1989): *Financial Accounting: An Accounting Revolution*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Becker, G (1962) "Human Capital. A theoretical and Empirical Analysis, with Special reference to education". National Bureau of Economic Research. New York (1964). N° 80
- Belkaoui, A.R. (1992). *Accounting Theory*. Academic Press. Londres.
- Becker, G (1975) "Human Capital". New York. Columbia University Press
- Bell, D. (1973) "El advenimiento de la sociedad postindustrial". Alianza Editorial, Madrid, 1976, 2001.
- Benedict, R (1934) "Patterns of Culture". Editorial Houghton Mifflin, Boston, EEUU
- Bradley, K. (1997). "Intellectual capital and the New wealth of Nations II". *Business Strategy Review*, 12 (1), pp 11- 18
- Breitfelder, M. (2008). "¿Por qué ingresamos a Recursos humanos?" *Harvard Business Review América Latina*, Julio. Pp 40 – 44

- Brennan, N; Connell, B (2000) “Intellectual capital: current issues and policy implications. 23th annual congress of the European Accounting Association Munich, 29 - 31
- Brooking, A. (1996). “Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium” Enterprise, International Thomson Business Press, Londres.
- Brooking, A (1997) “Capital Intercultural” , tr. Juan Carlos Guiz Paidos, Barcelona, 25 pp
- Brown, K; Dittmar, A; Servaes, H (2005). “Corporate Governance, Incentives, and Industry Consolidations”. The Review of financial studies. Vol. 8 . N° 1
- Bueno, E (1998). “El Capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”. Boletín de Estudios Económicos. Vol 53 N° 164. Pp 209
- Calvo Silvosa, A. y López López, V. (2003). “Percepción de Intangibles y sus consecuencias sobre el rendimiento empresarial: Una aproximación empírica a las PYMES gallegas”. Revista Gallega de Economía. Vol 12, N° 2, pp 1-16
- Cañibano, L.; García-Ayuso, M. y Sánchez, M. (1999): “La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura”, Revista Española de Financiación y Contabilidad, Núm. 100, extraordinario, pp. 17-88.
- Carmeli, A. and Tishler, A. (2004). “The Relationship between intangible organizational elements and organizational performance”. Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 25: 1257–1278
- Chatman , J; Jehn, K. (1994) “Assesing the relationship between industry characteristics and organizational cultura: How different can you be?” Academy of Management Journal. Vol. 37. N° 3, pp. 522 – 553
- Choi, W. W., Kwon, S. S. and Lobo, G. J. (2000). Market valuation of intangible assets. *Journal of Business Research*, 49: 35-45.
- Circular 1/2004, de 17 de marzo, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre el informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores, y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas
- Cole, J. (1995). “Adam Smith: Economista y Filósofo”. Laissez-Faire N° 2
- Cruz, T. (2000) “El sistema empresarial, cultura y consultoría”. Folletos gerenciales N° 3 CCED
- Cuervo, A. (1993). “El papel de la empresa en la competitividad”. Papeles de Economía Española. 56, pp.363-378
- De Coning, W, Smith, T (1998) “The relationship between organizational culture and financial performance: Some South African Evidence”. South African Journal of Business Management, Vol. 29
- Del Valle, D.; Sastre-Catillo, I.; Angel, M. (2007). “Capital Humano y Ventaja competitiva sostenible: Un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales” Esic Market. 128, pp. 145 – 187.
- Denison, E.F. (1967) “Why growth rates differ: postwar experience in nine western countries” The Brokings Institution.

- Denison, D.R. (1990). "Corporate culture and organizational effectiveness". New York: John Wiley
- Denison D., Mishra A., (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". *Organizational Science*, Vol. 21 No.3, pp.619-54.
- Denison, D.; Neale, W. (1996). "Denison Organizational Culture Survey". Ann Arbor, Aviat.
- Eaton, J. y Rosen, H. (1983), Agency, delayed compensation and the structure of executive remuneration, *Journal of Finance* 38: 1489-1505.
- Edvinsson, L; Malone, M (1997) "Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower". Haper Collins, Nueva York
- Egginton, D.A. (1990), "Towards some principles for intangible asset accounting", *Accounting and Research*, 20 (79) , 193-205.
- Espitia M., Lopez A., (2005). "Supply Chain Management: Performance empresarial y efectos regionales". *Management*, 8:1, 1-24
- Euroforum (1998), "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect", IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).
- Fernández E, Junquera B, Ordiz M (2003). "Organizational Culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature". *Journal of Human Resource Management*. 14:4. June. Pp 634 - 656
- Freeman, J. (1982) "Organizational life cycles and natural selection processes". In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 4: 1-32. Greenwich, CT: JAI Press.
- Friedman, B., Hatch, J. y Walker, D. M. (2000) "Atraer, gestionar y retener el capital humano". Barcelona: Ed. Paidós, pág. 16-23.
- Galindo, P., Vicente-Villardón, J. (2007). "Los métodos Biplot: Evolución y aplicaciones". *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Vol. XIII. N° 1 (ene-jun), pp. 279-303
- García, E. (2007) "¿Hacia dónde va la ventaja competitiva? Un modelo de gestión que incorpora a las personas como elemento clave de la estrategia empresarial". *Journal of Bussines*. Nueva revista online de la Facultad de Administración y Contabilidad. Universidad del Pacifico. Perú. N° 1
- Garcia-Tapiál, J (2002). "La importancia estratégica de la gestión del conocimiento". En [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- García y Dolan (1997). "La Dirección por Valores" McGraw-Hill, Madrid.
- Garnett J., Marlowe J., Pandey S. (2008). "Penetrating the performance predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's impact on public organizational performance". *Public Administration Review*. Pp. 266 - 281
- Ginevicius, R. y Vaitkunaite, V. (2006). "Analysis of Organizational Culture Dimensions Impacting performance." *Journal of Business Economics and Management*. Vol. VII, N° 4, pp. 201 - 211
- Gopika Kannan; K. y K.B. Akhilesh (2002). "Human Capital Knowlwdge Value Added. A case study in Infotech". *Journal of Intellectual Capital*; 3, 2; pp. 167

- Gómez, J; Iñiguez, R.; Poveda, F. (2006) “Revelación voluntaria de información y características de las sociedades cotizadas en el mercado de capitales español. Revista Española de Financiación y Contabilidad. N° 131, pp. 8 - 32
- Grant (1991) “The resource – based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”. California Management Review. Pp. 114 – 135
- Granell, H. (1997). “Éxito Gerencial y cultura”. Ediciones IESA. Caracas. Pp.2
- Guedez, V. (1998) “Gerencia, cultura y Educación”. Fondo Editorial Tropykos. Caracas. Pp 58
- Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. (2000 – 2006) GRI. Versión 3.0
- Hall, R (1992) “The strategic analysis of intangibles resources”. Strategic Management Journal, vol. 13, pp 135-144
- Hagendorff, J.; Collins, M.; Keasey, K. (2008) Regulation, Board Monitoring and Merger Performance: Evidence from Acquiring banks in the US and Europe. The University of Leeds.
- Hansen, G.S.; Wernerfelt, B. (1989). “Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors”, Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 399-411.
- Hendriksen, E.S. and M.F. Van Breda (1992). “Accounting Theory”, 5th ed. Burr Ridge: Irwin.
- Hernández, M.; Mendoza, J.; González, L. (2007) “La complejidad del estudio de la cultura organizacional. Empresa Global y mercados locales”. XXI Congreso Anual AEDEM. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid. Vol. 2 (comunicaciones)
- Hitt M., Bierman L., Shimizu K., Kochhar R., (2000). “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource – based perspective”. Academy of Management Journal
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G., (1990). “Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases”. Administrative Science Quarterly 35, 286-316.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2001). Normas Internacionales de Contabilidad 2001. Traducida al español en México: Internacional Accounting Standards Board.
- Kaplan, R; Norton, D. (1997). “Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)”. Edición Gestión 2000. Barcelona
- Kasznik, R., y Lev, B.(1995), To warn or not to warn: Management disclosures in the face of an earnings surprise, The Accounting Review 70: 113-134.
- Larrán, J. y García, E. (2004) “La Revelación de la Información no financiera en la estrategia empresarial de divulgación voluntaria: Percepciones empresa- Analista sobre su utilidad. RVEH N°12 – III. Pp 127 - 145
- Lev, B. (2001). “Intangibles: Medición, gestión e información”. Barcelona: Deusto. Traducción de Manuel García y Ayuso Covarsí (2003).
- Lev, B. y Sougiannis, T. (1996): “The Capitalization, Amortization and Value-Relevance of R&D”, Journal of Accounting and Economics, vol. 21, pp. 107-138.
- Ley 26/2003, de 17 de julio del Mercado de Valores.



- López, M.; Grandio, A. (2005). “Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias” Netbiblo
- Lucas, R. (1988). “In the Mechanics of Development Planning” *Journal of Monetary Economics* N° 22/ 1, 3-42
- Malhotra, Y. (2000) “Knowledge assets in the global economy: Assessment of national intellectual capital”, *Journal of Global Information Management*, Vol. 8, Núm. 3, pp. 5-15.
- Mantilla, S (2004) “Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento”. Bogotá. Ecoe Ediciones. Tercera Edición
- Martínez, B. (2003). *La cultura Organizacional: Reposicionando la historia*. Circular Mensual KPMG. N° 82
- Nevado, D; López, V (2000) “¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa?” *Partida Doble* N° 115. Pp 42-53
- Orden ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, sobre el informe anual de gobierno corporativo y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades.
- Ordoñez, P. (2003): “Intellectual capital reporting in Spain: A comparative review”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, Núm. 1, pp. 61-81.
- O’Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D., (1991). “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit”. *Administrative Science Quarterly* 34 (3), 487-517.
- Pacheco (2008). “Un estudio del tratamiento contable del capital intelectual a la luz de la NIC 38”. *Actualidad Contable FACES Año 11 N° 17*. Mérida, Venezuela. Pp 65 – 81
- Palomo, M. (2003) *La evaluación de activos intangibles*. Ingenieros. Vol VI. N° 20. México
- Pedrini, M. (2007). “Human Capital Convergences in intellectual capital and sustainability reports”. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 8 No. 2, pp. 346-366
- Pérez, C. (2004). “Técnicas del Análisis Multivariante de Datos”. *Aplicaciones con SPSS*. Pearson Educación, S.A. Madrid.
- Peteraf, M. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- Peters, T.; Waterman, R. (1988). “In Search of Excellence”. Editorial Warner Books.
- Poole, M. (1999) “Human Resource Management. Critical perspectives on business and management”. London: Ed. Routledge, vol. III, pp. 231-234
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York, Free Press.
- Portillo, Mar y Martínez (2006) “Interpreting a data base of railway workers using optimal scaling techniques”. *Working Paper N° 127*. Junio. Kent Business School. University of Kent.
- Raffournier, B. (1995). The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies, *European Accounting Review* 4: 261-280.
- Ramírez, A. (1993) “Capital Humano y Competitividad en la Economía Española: una Perspectiva Internacional”, *Papeles de Economía Española*, número 56, páginas 131-143.

- Ramírez, D (2007). “Capital humano como factor de crecimiento económico. Edición Electrónica gratuita
- Rodeiro, D; Lopez, M. (2007) “La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: Un estudio empírico en PYMES”. Revista Gallega de economía. Vol. 16 num. 2
- Roos J., Roos G., Dragonetti C. & Edvisson L. (1997) “Capital intellectual” Editorial Paidós, Barcelona.
- Rousseau, D. M. (1993). “Teamwork: Inside and out”. NY: Business Week Advance
- Rumelt, R.P. (1991). ‘How much does industry matter?’, Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 167-185.
- Ruiz, J (2002) “El Análisis de Contenido Como Técnica de Investigación Cualitativa en Contabilidad Financiera”. VIII Jornadas de Trabajo Sobre Análisis Contable ASEPUC Num. 8. Valladolid. Universidad de Valladolid. Pag. 93-107
- Salas, V. (1996) “Economía y gestión de activos intangibles”. Economía Industrial, nº 307, pp. 17-24.
- Sánchez J.; Tejero, B.; Yurrebaso, A.; Lanero, A. (2006) “Cultura Organizacional. Desentrañando Vericuetos”. AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana. Volumen 1, Número 3. Pp. 374 – 397
- Sánchez, P., Chaminade, C. y Olea, M. (2000): “Management of intangibles. An attempt to build a theory”, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, Núm. 4, pp. 312-327.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2000). “Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos”. Economía Industrial. N° 332. Pp 125 - 138
- Scarabino J, Brancardi G, Blando A (2007) “Capital Intelectual”. Invenio, Noviembre año/vol 10 N° 019. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Rosario, Argentina pp 59-71
- Schein E.H. (1985) “Organizational Culture and leadership”. San Francisco: Jossey – Bass
- Schultz, T. W. (1968) “Capital Formation by Education.” J.P.E (December 1960): 571 – 83
- Schultz, T. W. (1971). “Investment in Human Capital. New York: The Free Press”
- Schultz, T. W (1988) “Education investment and returns”. Handbook of Development Economics. Vol I. Chenery, H. And Srinivasan, T.N. (editors)
- Serna, H (1997). “Gerencia Estratégica”. 3R Editores, Colombia. Pp 106
- Skinner, D.(1994), Why firms voluntarily disclosure bad news, Journal of Accounting Research 32: 38-60.
- Sowell, T. (1994). “Race and culture. A world View”. New York: Basic Books
- Solow, R (1956) “A contribution to the theory of economic growth”. Quarterly Journal of Economics. N° 70
- Spender, J.C.(1996) “Making knowledge, collective practice and Penrose rents”. International Business Review, vol. 3.
- Stewart, T. (1997). “Intellectual Capital. The New wealth of organizations”. New York: Doubleday
- Stickney, C.P. y Weil, R.L. (1994) “Financial Accounting”. Forth Worth. The Dryden Press.

- Suarez, A. (1997): “Sobre la inversión en capital humano”, Ensayos sobre contabilidad y Economía en homenaje al profesor Angel Saez Torrecilla, tomo II, contabilidad de gestión y Economía Financiera, ed. ICAC, Madrid
- Sveiby, K. (1997) “The Intangible Assets Monitor”. Journal of Human Resource Costing and Accounting, vol. 2 (1), pp. 73-97
- Tejedor, B.; Aguirre, A. (1998): “Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas”. Boletín de Estudio Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad de Deusto, nº. 164 agosto, pág. 231
- Thom R., and Buchsbaum (2008) “Intangible Assets in the valuation process: a small business acquisition study”. Journal of Academy of Business and Economics. Vol. 8, Nº 4
- Tsui, A. Wang, H. y Xin, K (2006). “Organizational Culture en China: An analysis of culture dimensions and culture types”. Management and Organization Review 2:3 345–376
- Uttal, B. (1983). “The corporate culture vultures”. Fortune. October, 66
- Valle, R. (1995) “Gestión Estratégica de Recursos Humanos”. Addison Wesley Iberoamericana EEUU. Pp 96
- Vicente, J (2000) “Inversión en intangibles y creación de valor en la industria manufacturera española”. Economía Industrial. Nº 332. Pp. 109 – 123
- Vilorio M., G.; Nevado, P., D; López R., V (2008). “Medición y valoración del capital intelectual”. Colección EOI Empresas
- Zorrilla, H. (2000). “La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica”. Universidad de los Andes, Bogotá. En [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## **7. ANEXOS**

## ANEXO 1

### INDICADORES DE DESEMPEÑO – GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD (GRI)

| <b>INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONOMICO</b> |      |     |   |
|---|------|-----|---|
| <b>Desempeño económico</b>                | PRIN | EC1 | Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos. |
|   | PRIN | EC2 | Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.   |
|   | PRIN | EC3 | Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.  |
|   | PRIN | EC4 | Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.   |
| <b>Presencia en el mercado</b>            | ADIC | EC5 | Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.   |
|   | PRIN | EC6 | Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.   |
|   | PRIN | EC7 | Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.  |
| <b>Impactos económicos indirectos</b>     | PRIN | EC8 | Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.  |
|   | ADIC | EC9 | Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.   |

## INDICADORES DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

|                      |      |      |   |
|----------------------|------|------|---|
| <b>Materiales</b>    | PRIN | EN1  | Materiales utilizados, por peso o volumen.  |
|                      | PRIN | EN2  | Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.   |
| <b>Energía</b>       | PRIN | EN3  | Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.  |
|                      | PRIN | EN4  | Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias   |
|                      | ADIC | EN5  | Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia   |
|                      | ADIC | EN6  | Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.  |
|                      | ADIC | EN7  | Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.   |
| <b>Agua</b>          | PRIN | EN8  | Captación total de agua por fuentes.  |
|                      | ADIC | EN9  | Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.   |
|                      | ADIC | EN10 | Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.   |
| <b>Biodiversidad</b> | PRIN | EN11 | Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.   |
|                      | PRIN | EN12 | Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas. |
|                      | ADIC | EN13 | Hábitats protegidos o restaurados.  |
|                      | ADIC | EN14 | Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.   |
|                      | ADIC | EN15 | Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.  |

## INDICADORES DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

|                                      |      |   |  |
|--------------------------------------|------|---|--|
| <b>Emisiones vertidos y residuos</b> | PRIN | EN16  | Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.   |
|                                      | PRIN | EN17  | Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso   |
|                                      | ADIC | EN18  | Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.  |
|                                      | PRIN | EN19  | Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso   |
|                                      | PRIN | EN20  | NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.   |
|                                      | PRIN | EN21  | Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.  |
|                                      | PRIN | EN22  | Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento   |
|                                      | PRIN | EN23  | Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.  |
|                                      | ADIC | EN24  | Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente. |
| ADIC                                 | EN25 | Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante. |  |
| <b>Productos y servicios</b>         | PRIN | EN26  | Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto  |
|                                      | PRIN | EN27  | Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.   |
| <b>Cumplimiento normativo</b>        | PRIN | EN28  | Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental  |
| <b>Transporte</b>                    | ADIC | EN29  | Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como el transporte del personal  |
| <b>General</b>                       | ADIC | EN30  | Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.   |

## INDICADORES DEL DESEMPEÑO SOCIAL

### Prácticas Laborales y Ética del Trabajo

|   |      |      |  |
|---|------|------|--|
| <b>Empleo</b>                                 | PRIN | LA1  | Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.  |
|   | PRIN | LA2  | Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región  |
|   | ADIC | LA3  | Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal   |
| <b>Relaciones empresa trabajadores</b>        | PRIN | LA4  | Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.   |
|   | PRIN | LA5  | Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos   |
| <b>Salud y seguridad en el trabajo</b>        | PRIN | LA6  | Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud en el trabajo. |
|   | PRIN | LA7  | Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.   |
|   | PRIN | LA8  | Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves .                      |
|   | ADIC | LA9  | Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos   |
| <b>Formación y educación</b>                  | PRIN | LA10 | Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.  |
|   | ADIC | LA11 | Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.  |
|   | ADIC | LA12 | Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.  |
| <b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b> | PRIN | LA13 | Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.  |
|   | PRIN | LA14 | Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional  |



## INDICADORES DEL DESEMPEÑO SOCIAL

### Derechos Humanos

|  |      |     |   |
|--|------|-----|---|
| <b>Prácticas de inversión y abastecimiento</b>       | PRIN | HR1 | Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.  |
|  | PRIN | HR2 | Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.  |
|  | ADIC | HR3 | Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados. |
| <b>No discriminación</b>                             | PRIN | HR4 | Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.   |
| <b>libertad de asociación y convenios colectivos</b> | PRIN | HR5 | Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos                       |
| <b>Explotación infantil</b>                          | PRIN | HR6 | Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.  |
| <b>Trabajos forzados</b>                             | PRIN | HR7 | Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.   |
| <b>Prácticas de seguridad</b>                        | ADIC | HR8 | Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.  |
|  | ADIC | HR9 | Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas  |

### Sociedad

|                         |      |     |  |
|-------------------------|------|-----|--|
| <b>Comunidad</b>        | PRIN | SO1 | Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa . |
| <b>Corrupción</b>       | PRIN | SO2 | Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.   |
|                         | PRIN | SO3 | Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.   |
|                         | PRIN | SO4 | Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.   |
| <b>Política pública</b> | PRIN | SO5 | Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de “lobbying”.  |
|                         | ADIC | SO6 | Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.  |

## INDICADORES DEL DESEMPEÑO SOCIAL

### Sociedad

|  |      |     |   |
|--|------|-----|---|
| <b>Comportamiento de competencia desleal</b> | ADIC | SO7 | Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.  |
| <b>Cumplimiento normativo</b>                | PRIN | SO8 | Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.  |
| <b>Responsabilidad sobre productos</b>       |      |     |   |
| <b>Salud y seguridad del cliente</b>         | PRIN | PR1 | Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación. |
|  | ADIC | PR2 | Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.      |
| <b>Etiquetado de productos y servicios</b>   | PRIN | PR3 | Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.  |
|  | ADIC | PR4 | Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.  |
|  | ADIC | PR5 | Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.  |
| <b>Comunicaciones de marketing</b>           | PRIN | PR6 | Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.  |
|  | ADIC | PR7 | Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.  |
| <b>Privacidad del cliente</b>                | ADIC | PR8 | Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes  |
| <b>Cumplimiento normativo</b>                | PRIN | PR9 | Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización   |

ANEXO 2. BASE DE DATOS - AÑO 2004

| NOMBRE               | INDICADORES Y RATIOS ECONOMICO - FINANCIEROS |           |           |            |     |     |           |           |           |          |          |          |      |      |      |       |       |      |      |      |  |
|----------------------|--|-----------|-----------|------------|-----|-----|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|------|------|------|-------|-------|------|------|------|--|
|                      | TE - AT                                      | TE - FP   | TE - VT   | TE - NE    | SAM | SAS | OI - AC   | OI - PC   | OI - PT   | OI - BAI | OI - GF  | OI - BN  | R13  | R21  | R24  | R32   | R33   | R34  | R43  | R54  |  |
| ABENGOA              | 2.598,26                                     | 362,61    | 1.687,13  | 9.318,00   | 0   | 1   | 1.217,71  | 992,37    | 2.235,65  | 125,67   | 94,64    | 51,78    | 0,65 | 6,17 | 0,47 | 0,06  | 0,14  | 0,04 | 1,23 | 0,18 |  |
| ABERTIS S.E.A        | 9.940,02                                     | 3.317,69  | 1.136,29  | 5.668,00   | 0   | 1   | 339,01    | 1.037,82  | 6.622,33  | 742,55   | 159,83   | 467,29   | 0,11 | 2,00 | 0,03 | 0,06  | 0,14  | 0,02 | 0,33 | 0,20 |  |
| ACCIONA              | 9.488,00                                     | 3.014,00  | 4.078,00  | 21.846,00  | 0   | 1   | 5.362,00  | 4.561,00  | 6.474,00  | 356,00   | 105,00   | 230,00   | 0,43 | 2,15 | 0,57 | 0,04  | 0,08  | 0,02 | 1,18 | 0,19 |  |
| ACERINNOX            | 3.449,44                                     | 1.936,70  | 4.035,77  | 6.508,00   | 1   | 0   | 1.996,36  | 1.231,24  | 1.512,74  | 503,37   | 34,21    | 332,76   | 1,17 | 0,78 | 0,58 | 0,11  | 0,17  | 0,02 | 1,62 | 0,62 |  |
| A.C.S.               | 12.399,60                                    | 2.019,20  | 10.817,90 | 107.748,00 | 0   | 1   | 6.991,30  | 7.812,60  | 10.380,40 | 723,90   | 153,60   | 452,50   | 0,87 | 5,14 | 0,56 | 0,05  | 0,22  | 0,01 | 0,89 | 0,10 |  |
| ADOLFO DOMINGUEZ     | 101,85                                       | 79,85     | 126,45    | 1.203,00   | 1   | 0   | 69,55     | 19,16     | 22,00     | 21,01    | 3,14     | 13,15    | 1,24 | 0,28 | 0,68 | 0,16  | 0,14  | 0,14 | 3,63 | 0,11 |  |
| AGUAS BARCELONA      | 4.390,59                                     | 1.606,14  | 2.498,13  | 31.676,00  | 0   | 1   | 1.285,05  | 1.313,78  | 2.784,45  | 238,03   | 43,89    | 216,12   | 0,57 | 1,73 | 0,29 | 0,06  | 0,13  | 0,02 | 0,98 | 0,08 |  |
| ARCELOR              | 31.222,00                                    | 12.227,00 | 30.176,00 | 95.601,00  | 1   | 0   | 15.973,00 | 10.387,00 | 18.995,00 | 3.194,00 | 367,00   | 2.314,00 | 0,97 | 1,55 | 0,51 | 0,09  | 0,19  | 0,02 | 1,54 | 0,32 |  |
| CEPSA                | 6.907,87                                     | 3.291,94  | 14.688,00 | 10.534,00  | 0   | 1   | 2.799,25  | 2.062,10  | 3.615,93  | 951,17   | 41,16    | 649,79   | 2,13 | 1,10 | 0,41 | 0,10  | 0,20  | 0,01 | 1,36 | 1,39 |  |
| CIE AUTOMOTIVE       | 762,81                                       | 164,38    | 669,99    | 5.804,00   | 0   | 1   | 291,95    | 291,29    | 598,43    | 43,70    | 16,42    | 18,13    | 0,88 | 3,64 | 0,38 | 0,05  | 0,11  | 0,03 | 1,00 | 0,12 |  |
| CINTRA               | 7.460,07                                     | 1.152,92  | 483,90    | 2.937,00   | 1   | 0   | 1.176,97  | 494,75    | 6.307,15  | 263,68   | 69,17    | 181,18   | 0,06 | 5,47 | 0,16 | 0,03  | 0,16  | 0,01 | 2,38 | 0,16 |  |
| DERMOESTETICA        | 67,84  | 28,98     | 72,67     | 713,00     | 0   | 1   | 34,62     | 27,20     | 38,86     | 4,23     | 0,21     | 2,47     | 1,07 | 1,34 | 0,51 | 0,04  | 0,09  | 0,01 | 1,27 | 0,10 |  |
| DURO FELGUERA        | 0,38   | 0,08      | 0,32      | 1.946,00   | 0   | 1   | 0,26      | 0,24      | 0,30      | 0,01     | 1,87     | 0,01     | 0,84 | 3,87 | 0,67 | 4,94  | 0,09  | 6,19 | 1,08 | 0,00 |  |
| EADS                 | 58.267,00                                    | 16.973,00 | 31.761,00 | 110.662,00 | 0   | 1   | 27.770,00 | 24.226,00 | 41.294,00 | 2.143,00 | 275,00   | 1.030,00 | 0,55 | 2,43 | 0,48 | 0,02  | 0,06  | 0,01 | 1,15 | 0,29 |  |
| ENAGAS               | 3.101,40                                     | 997,80    | 562,50    | 904,00     | 0   | 1   | 481,85    | 667,76    | 2.103,60  | 275,10   | 35,37    | 158,15   | 0,18 | 2,11 | 0,16 | 0,06  | 0,16  | 0,02 | 0,72 | 0,62 |  |
| ENCE                 | 818,79                                       | 396,14    | 470,09    | 2.354,00   | 0   | 1   | 224,59    | 287,02    | 422,65    | 10,11    | 10,11    | 48,60    | 0,57 | 1,07 | 0,27 | 0,07  | 0,12  | 0,02 | 0,78 | 0,20 |  |
| ENDESA               | 47.182,00                                    | 14.133,00 | 13.509,00 | 27.918,00  | 0   | 1   | 7.489,00  | 6.649,00  | 33.049,00 | 2.846,00 | 1.087,00 | 1.661,00 | 0,29 | 2,34 | 0,16 | 0,06  | 0,12  | 0,03 | 1,13 | 0,48 |  |
| ERCROS               | 361,87                                       | 93,61     | 211,64    | 972,00     | 1   | 0   | 119,87    | 123,41    | 268,26    | -12,92   | 6,47     | -32,76   | 0,58 | 2,87 | 0,33 | -0,07 | -0,35 | 0,02 | 0,97 | 0,22 |  |
| EUROPAC              | 381,37                                       | 163,81    | 196,43    | 928,00     | 1   | 0   | 109,05    | 95,92     | 217,56    | 18,69    | 3,95     | 11,35    | 0,52 | 1,33 | 0,29 | 0,04  | 0,07  | 0,02 | 1,14 | 0,21 |  |
| FADESA               | 2.664,40                                     | 396,00    | 702,20    |            | 0   | 1   | 2.198,70  | 1.555,80  | 2.278,40  | 210,60   | 40,80    | 120,30   | 0,26 | 5,90 | 0,83 | 0,06  | 0,31  | 0,02 | 1,41 |      |  |
| FCC                  | 7.630,67                                     | 2.040,26  | 6.285,88  | 63.428,00  | 1   | 0   | 4.218,47  | 4.164,05  | 5.590,41  | 543,59   | 74,59    | 388,30   | 0,82 | 2,74 | 0,55 | 0,06  | 0,19  | 0,01 | 1,01 | 0,10 |  |
| FERROVIAL            | 15.161,00                                    | 2.518,00  | 7.254,00  | 49.892,00  | 1   | 0   | 6.429,65  | 7.495,97  | 12.643,00 | 717,00   | 73,65    | 529,00   | 0,48 | 5,02 | 0,42 | 0,04  | 0,21  | 0,01 | 0,86 | 0,15 |  |
| FLUIDRA              | 367,09                                       | 161,38    | 374,09    | 2.045,00   | 0   | 1   | 208,92    | 140,86    | 205,71    | 41,43    | 5,57     | 20,32    | 1,02 | 1,27 | 0,57 | 0,07  | 0,13  | 0,03 | 1,48 | 0,18 |  |
| GAMESA               | 2.699,67                                     | 736,04    | 1.735,84  | 7.544,00   | 1   | 0   | 1.747,85  | 919,12    | 1.963,63  | 206,48   | 33,15    | 221,51   | 0,64 | 2,67 | 0,65 | 0,09  | 0,30  | 0,02 | 1,90 | 0,23 |  |
| GAS NATURAL          | 10.997,00                                    | 4.571,00  | 6.266,00  | 6.697,00   | 0   | 1   | 2.386,00  | 2.603,00  | 6.426,00  | 862,00   | 154,00   | 695,00   | 0,57 | 1,41 | 0,22 | 0,08  | 0,15  | 0,02 | 0,92 | 0,94 |  |
| GRIFOLS              | 814,17                                       | 252,28    | 455,38    | 3.450,00   | 0   | 1   | 477,98    | 309,91    | 561,89    | 18,94    | 27,36    | 19,41    | 0,56 | 2,23 | 0,59 | 0,06  | 0,05  | 0,05 | 1,54 | 0,13 |  |
| GRUPO ANTENA 3       | 881,01                                       | 251,57    | 702,83    | 3.091,00   | 0   | 1   | 495,82    | 530,76    | 629,44    | -320,79  | 6,85     | -206,93  | 0,80 | 2,50 | 0,56 | -0,23 | -0,82 | 0,01 | 0,93 | 0,23 |  |
| I.RENOVABLES         |  |           |           |            | 0   | 1   |           |           |           |          |          |          |      |      |      |       |       |      |      |      |  |
| IBERDROLA            | 26.188,80                                    | 8.426,50  | 10.271,00 | 12.732,00  | 0   | 1   | 4.091,00  | 6.547,30  | 17.762,30 | 2.913,00 | 654,98   | 1.196,00 | 0,39 | 2,11 | 0,16 | 0,07  | 0,14  | 0,04 | 0,62 | 0,81 |  |
| IBERIA               | 4.795,20                                     | 1.684,17  | 4.601,67  | 26.266,00  | 0   | 1   | 2.259,22  | 1.532,79  | 3.111,03  | 178,10   | 35,73    | 202,69   | 0,96 | 1,85 | 0,47 | 0,05  | 0,12  | 0,01 | 1,47 | 0,18 |  |
| INDITEX              | 4.212,87                                     | 2.093,30  | 5.670,00  | 47.066,00  | 0   | 1   | 1.561,71  | 1.372,36  | 1.819,57  | 925,20   | 17,80    | 638,45   | 1,35 | 0,76 | 0,37 | 0,16  | 0,27  | 0,01 | 1,14 | 0,12 |  |
| INDRA A              | 1.237,11                                     | 401,54    | 1.079,25  | 6.619,00   | 0   | 1   | 981,58    | 710,09    | 835,57    | 114,76   | 5,32     | 80,04    | 0,87 | 2,08 | 0,79 | 0,20  | 0,01  | 1,38 | 0,16 |      |  |
| INDO                 | 118,06                                       | 44,81     | 127,13    | 1.686,00   | 1   | 0   | 76,46     | 58,11     | 73,25     | 4,60     | 4,16     | 3,09     | 1,08 | 1,63 | 0,65 | 0,06  | 0,07  | 0,06 | 1,32 | 0,08 |  |
| INYPISA              | 19,72  | 9,90      | 30,60     | 165,00     | 0   | 1   | 17,98     | 9,64      | 9,82      | 2,26     | 0,00     | 1,67     | 1,55 | 0,99 | 0,91 | 0,08  | 0,17  | 0,00 | 1,87 | 0,19 |  |
| LOGISTA              | 3.106,82                                     | 402,01    | 3.040,15  | 3.759,00   | 0   | 1   | 1.994,82  | 2.596,79  | 2.704,81  | 105,50   | 1,98     | 83,03    | 0,98 | 6,73 | 0,64 | 0,03  | 0,21  | 0,00 | 0,77 | 0,81 |  |
| METROVACESA          | 3.656,41                                     | 703,98    | 794,82    | 540,00     | 0   | 1   | 1.640,31  | 792,88    | 2.952,43  | 318,53   | 93,50    | 232,25   | 0,22 | 4,19 | 0,45 | 0,09  | 0,33  | 0,03 | 2,07 | 1,47 |  |
| NATRA                | 233,97                                       | 51,63     | 91,78     | 324,00     | 1   | 0   | 116,58    | 87,82     | 182,34    | 3,18     | 2,67     | 4,98     | 0,39 | 3,53 | 0,50 | 0,03  | 0,10  | 0,01 | 1,33 | 0,28 |  |
| NH HOTELES           | 1.821,32                                     | 620,29    | 950,01    | 13.971,00  | 0   | 1   | 304,06    | 229,96    | 1.201,03  | 111,08   | 43,91    | 56,51    | 0,52 | 1,94 | 0,17 | 0,06  | 0,09  | 0,04 | 1,32 | 0,07 |  |
| OHL                  | 3.866,40                                     | 527,80    | 2.230,50  | 11.033,00  | 0   | 1   | 1.867,50  | 1.782,20  | 3.338,60  | 162,90   | 77,80    | 57,40    | 0,58 | 6,33 | 0,48 | 0,03  | 0,11  | 0,02 | 1,05 | 0,20 |  |
| PORTLAND VALDERRIVAS | 1.307,31                                     | 860,82    | 881,52    | 2.708,00   | 0   | 1   | 291,20    | 188,95    | 446,49    | 172,33   | 10,67    | 116,07   | 0,67 | 0,52 | 0,22 | 0,10  | 0,13  | 0,02 | 1,54 | 0,33 |  |
| PRIM                 | 66,06  | 32,89     | 64,49     | 413,00     | 0   | 1   | 39,16     | 16,71     | 33,17     | 7,50     | 0,60     | 4,74     | 0,98 | 1,01 | 0,59 | 0,08  | 0,14  | 0,02 | 2,34 | 0,16 |  |
| PRISA                | 1.723,70                                     | 735,77    | 1.375,20  | 9.114,00   | 0   | 1   | 598,19    | 483,47    | 987,93    | 190,16   | 22,61    | 103,25   | 0,80 | 1,34 | 0,35 | 0,07  | 0,14  | 0,02 | 1,24 | 0,15 |  |
| PROSEGUR             | 691,95                                       | 243,87    | 1.182,83  | 58.339,00  | 0   | 1   | 378,34    | 309,95    | 448,08    | 98,87    | 13,34    | 22,99    | 1,71 | 1,84 | 0,55 | 0,05  | 0,09  | 0,03 | 1,22 | 0,02 |  |
| R.E.C.               | 3.477,13                                     | 876,21    | 738,83    | 1.258,00   | 0   | 1   | 377,29    | 624,41    | 2.600,92  | 307,23   | 76,70    | 135,81   | 0,21 | 2,97 | 0,11 | 0,06  | 0,15  | 0,03 | 0,60 | 0,59 |  |
| REPSOL YPF           | 39.693,00                                    | 13.230,00 | 38.273,00 | 33.337,00  | 1   | 0   | 11.780,00 | 9.170,00  | 26.463,00 | 4.686,00 | 624,00   | 2.414,00 | 0,96 | 2,00 | 0,30 | 0,08  | 0,18  | 0,02 | 1,28 | 1,15 |  |
| SACYR VALLE          | 12.627,00                                    | 1.957,00  | 3.523,00  | 10.153,00  | 0   | 1   | 4.507,96  | 3.532,69  | 10.670,00 | 482,61   | 288,90   | 282,00   | 0,28 | 5,45 | 0,36 | 0,05  | 0,14  | 0,03 | 1,28 | 0,35 |  |
| SEDA BARCELONA       | 476,18                                       | 174,21    | 234,42    | 1.300,00   | 0   | 1   | 169,43    | 186,12    | 301,97    | 10,82    | 9,53     | -0,61    | 0,49 | 1,73 | 0,36 | 0,02  | 0,00  | 0,03 | 0,91 | 0,18 |  |
| SOGECABLE            | 2.519,99                                     | 263,08    | 1.417,30  | 1.608,00   | 0   | 1   | 477,32    | 595,94    | 2.256,91  | 284,01   | 107,89   | -152,83  | 0,56 | 8,58 | 0,19 | -0,02 | -0,58 | 0,05 | 0,80 | 0,88 |  |
| SOL MELIA            | 2.450,31                                     | 890,92    | 960,18    | 29.600,00  | 0   | 1   | 323,82    | 350,27    | 1.559,39  | 121,10   | 71,10    | 60,13    | 0,39 | 1,75 | 0,13 | 0,05  | 0,07  | 0,05 | 0,92 | 0,03 |  |
| SOS CUETARA          | 921,17                                       | 431,89    | 972,70    | 2.940,00   | 1   | 0   | 296,73    | 181,47    | 489,28    | 58,63    | 21,28    | 39,72    | 1,06 | 1,13 | 0,32 | 0,07  | 0,09  | 0,04 | 1,64 | 0,33 |  |
| TEC. REUNIDAS        | 518,43                                       | 140,53    | 555,95    | 2.286,00   | 1   | 0   | 472,43    | 337,03    | 377,90    | 18,53    | 920,00   | 23,31    | 1,07 | 2,69 | 0,91 | 1,82  | 0,17  | 2,43 | 1,40 | 0,24 |  |
| TECNOCOM             | 95,82  | 47,88     | 84,46     | 2.291,00   | 0   | 1   | 56,24     | 32,91     | 47,94     | -1,09    | 1,07     | 1,75     | 0,88 | 1,00 | 0,03 | 0,04  | 0,03  | 0,04 | 1,71 | 0,04 |  |
| TELECINCO            | 733,20                                       | 464,13    | 763,09    | 1.159,00   | 0   | 1   | 436,60    | 201,78    | 269,07    | 289,72   | 1.141,00 | 203,97   | 1,04 | 0,58 | 0,60 | 1,83  | 0,44  | 4,24 | 2,16 | 0,66 |  |
| TELEFONICA           | 60.078,90                                    | 12.342,50 | 30.280,90 | 173.554,00 | 0   | 1   | 11.124,40 | 19.993,80 | 47.736,40 | 6.556,00 | 1.639,10 | 3.175,70 | 0,50 | 3,87 | 0,19 | 0,08  | 0,26  | 0,03 | 0,56 | 0,17 |  |
| TUBOS REUNIDOS       | 482,84                                       | 161,80    | 403,93    | 1.993,00   | 1   | 0   | 243,35    | 196,11    | 321,04    | 16,70    | 4,01     | 12,40    | 0,84 | 1,98 | 0,50 | 0,03  | 0,08  | 0,01 | 1,24 | 0,20 |  |
| UNION FENOSA         | 15.269,00                                    | 3.290,10  | 4.465,00  | 19.463,00  | 0   | 1   | 1.922,70  | 1.948,70  | 11.978,90 | 763,10   | 323,70   | 376,80   | 0,29 | 3,64 | 0,03 | 0,05  | 0,11  | 0,03 | 0,99 | 0,23 |  |
| URBIS                | 2.746,60                                     | 774,35    | 736,09    | 219,00     | 0   | 1   | 2.128,13  | 1.182,69  | 1.972,25  | 205,71   | 32,62    | 124,29   | 0,27 | 2,55 | 0,77 | 0,06  | 0,16  | 0,02 | 1,80 | 3,36 |  |
| VISCOFAN             |  |           |           |            |     |     |           |           |           |          |          |          |      |      |      |       |       |      |      |      |  |

ANEXO 2. CONTINUACION BASE DE DATOS - AÑO 2004

| NOMBRE               | INDICADORES CAPITAL HUMANO |          |          |          |          |          | INDICADORES CULTURA ORGANIZACIONAL |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|----------------------|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                      | CHF - HF                   | CHF - CF | CHF - EF | CHF - FF | CHE - EP | CHE - AE | COP - EM                           | COP - EH | COP - PR | COP - IF | COP - VC | COP - RE | COR - AE | COI - ID | COI - CC | COI - PS | COC - TC | COC - RC | COC - ME |
| ABENGOA              | 7                          | 5        | 9        | 1        | 8        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 8        | 8        | 7        |          |
| ABERTIS SE.A         | 7                          | 3        | 7        | 1        | 3        | 2        | 2                                  | 10       | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 10       | 7        | 10       |          |
| ACCIONA              | 7                          | 4        | 4        | 1        | 8        | 2        | 2                                  | 10       | 1        | 3        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 9        | 8        | 8        |          |
| ACERINOX             | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        |          |
| A.C.S.               | 2                          | 2        | 2        | 0        | 2        | 2        | 2                                  | 10       | 0        | 9        | 0        | 2        | 0        | 1        | 0        | 10       | 8        | 9        |          |
| ADOLFO DOMINGUEZ     | 7                          | 7        | 7        | 1        | 8        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 0        | 1        | 1        | 8        | 8        | 7        |          |
| AGUAS BARCELONA      | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        |          |
| ARCELOR              | 8                          | 3        | 3        | 1        | 3        | 11       | 9                                  | 11       | 1        | 7        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 10       | 8        | 9        |          |
| CEPSA                | 4                          | 4        | 7        | 1        | 3        | 2        | 8                                  | 3        | 1        | 7        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |          |
| CIE AUTOMOTIVE       | 3                          | 3        | 3        | 1        | 7        | 9        | 8                                  | 11       | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 8        | 8        | 8        |          |
| CINTRA               | 7                          | 3        | 7        | 1        | 8        | 2        | 2                                  | 9        | 1        | 3        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 8        | 8        | 8        |          |
| DERMOESTETICA        | 3                          | 3        | 3        | 1        | 8        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |          |
| DURO FELQUERA        | 3                          | 8        | 3        | 1        | 3        | 2        | 9                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 2        | 9        |          |
| EADS                 | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 8        | 8        | 7        |          |
| ENAGAS               | 3                          | 3        | 7        | 1        | 9        | 2        | 9                                  | 3        | 1        | 7        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 10       | 9        | 9        |          |
| ENCE                 | 7                          | 7        | 8        | 1        | 3        | 10       | 2                                  | 11       | 1        | 8        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 10       | 8        |          |
| ENDESA               | 7                          | 5        | 1        | 1        | 10       | 2        | 8                                  | 11       | 1        | 7        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 10       | 9        |          |
| ERCROS               | 7                          | 7        | 7        | 1        | 8        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 8        | 8        | 8        |          |
| EUROPAC              | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 8        | 9        | 7        |          |
| FADESA               | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        |          |
| FCC                  | 7                          | 9        | 9        | 1        | 7        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 9        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 8        | 9        |          |
| FERROVIAL            | 7                          | 3        | 9        | 1        | 3        | 2        | 2                                  | 10       | 1        | 9        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 9        | 8        |          |
| FLUIDRA              | 3                          | 3        | 3        | 1        | 3        | 8        | 8                                  | 9        | 1        | 9        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |          |
| GAMESA               | 4                          | 3        | 3        | 1        | 8        | 7        | 8                                  | 10       | 1        | 7        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 8        | 9        | 8        |          |
| GAS NATURAL          | 8                          | 9        | 8        | 1        | 8        | 9        | 2                                  | 10       | 1        | 7        | 1        | 8        | 1        | 1        | 1        | 10       | 9        | 9        |          |
| GRIFOLS              | 2                          | 2        | 2        | 0        | 2        | 2        | 2                                  | 2        | 0        | 3        | 0        | 2        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        |          |
| GRUPO ANTENA 3       | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 9        | 9        | 9        |          |
| I.RENOVABLES         | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        |          |
| IBERDROLA            | 7                          | 3        | 9        | 1        | 9        | 10       | 9                                  | 11       | 1        | 7        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 11       | 9        | 10       |          |
| IBERIA               | 7                          | 1        | 11       | 1        | 3        | 9        | 9                                  | 10       | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 9        | 8        |          |
| INDITEX              | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 8        | 8        | 8        |          |
| INDRA A              | 4                          | 3        | 3        | 1        | 11       | 8        | 8                                  | 10       | 1        | 7        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 9        | 8        | 8        |          |
| INDO                 | 3                          | 3        | 3        | 1        | 9        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |          |
| INYPISA              | 1                          | 1        | 1        | 0        | 9        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        |          |
| LOGISTA              | 3                          | 3        | 3        | 1        | 9        | 2        | 2                                  | 2        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 8        | 9        | 8        |          |
| METROVACESA          | 8                          | 7        | 7        | 1        | 10       | 2        | 8                                  | 9        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 10       | 9        | 10       |          |
| NATRA                | 3                          | 3        | 3        | 1        | 7        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 8        | 9        | 8        |          |
| NH HOTELES           | 7                          | 5        | 8        | 1        | 7        | 2        | 2                                  | 2        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 8        | 9        |          |
| OHL                  | 8                          | 7        | 7        | 1        | 8        | 8        | 8                                  | 3        | 1        | 8        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 8        | 8        |          |
| PORTLAND VALDERRIVAS | 7                          | 7        | 7        | 1        | 8        | 10       | 9                                  | 11       | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |          |
| PRIM                 | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        |          |
| PRISA                | 3                          | 3        | 3        | 1        | 9        | 2        | 2                                  | 10       | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 10       | 9        | 9        |          |
| PROSEGUR             | 7                          | 7        | 8        | 1        | 3        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 0        | 1        | 1        | 8        | 8        | 7        |          |
| R.E.C.               | 10                         | 7        | 7        | 1        | 7        | 9        | 9                                  | 11       | 1        | 7        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 9        | 9        | 8        |          |
| REPSOL YPF           | 9                          | 3        | 8        | 1        | 9        | 2        | 2                                  | 10       | 1        | 3        | 1        | 7        | 1        | 1        | 1        | 9        | 9        | 9        |          |
| SACYR VALLE          | 9                          | 7        | 7        | 1        | 8        | 2        | 2                                  | 10       | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 2        | 8        |          |
| SEDA BARCELONA       | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        |          |
| SOGECABLE            | 4                          | 3        | 3        | 1        | 3        | 2        | 8                                  | 9        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 11       | 8        | 10       |          |
| SOL MELIA            | 4                          | 7        | 3        | 1        | 3        | 2        | 8                                  | 9        | 1        | 3        | 1        | 7        | 0        | 1        | 1        | 9        | 7        | 8        |          |
| SOS CUETARA          | 7                          | 3        | 7        | 1        | 8        | 2        | 9                                  | 9        | 1        | 10       | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 8        | 8        |          |
| TEC. REUNIDAS        | 3                          | 3        | 3        | 1        | 10       | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        |          |
| TECNOCOM             | 1                          | 1        | 1        | 0        | 10       | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 9        | 9        | 8        |          |
| TELECINCO            | 1                          | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1                                  | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 9        | 8        | 9        |          |
| TELEFONICA           | 4                          | 3        | 3        | 1        | 3        | 8        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 10       | 9        | 9        |          |
| TUBOS REUNIDOS       | 3                          | 3        | 3        | 1        | 8        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 9        | 8        |          |
| UNION FENOSA         | 7                          | 9        | 10       | 1        | 9        | 2        | 8                                  | 2        | 1        | 7        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 10       | 9        | 10       |          |
| URBIS                | 3                          | 3        | 3        | 1        | 10       | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 8        | 8        |          |
| VISCOFAN             | 4                          | 2        | 2        | 0        | 9        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 8        | 8        | 8        |          |
| ZARDOYA OTIS         | 8                          | 7        | 8        | 1        | 3        | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 8        | 2        | 8        |          |
| ZELTIA               | 3                          | 3        | 3        | 1        | 11       | 2        | 2                                  | 3        | 1        | 3        | 1        | 2        | 1        | 1        | 1        | 9        | 8        | 8        |          |