

IMPACTO DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO: EFECTO MEDIADOR DEL CAPITAL INTELECTUAL*

IMPACT OF STRATEGIC ORIENTATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: MEDIATING EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL

IMPACTO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: O EFEITO MEDIADOR DO CAPITAL INTELECTUAL

IMPACT DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE: L'EFFET MÉDIATEUR DU CAPITAL INTELLECTUEL

CLAUDIA INÉS SEPÚLVEDA-RIVILLAS[†]
CARLOS GILBERTO RESTREPO-RAMÍREZ[‡]
MARIANA GÓMEZ MONTOYA[§]

Fecha de recepción: 28 de abril de 2022

Fecha de aprobación: 16 de junio de 2022

* Artículo de investigación

[†] Administradora de Empresas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Magister en Finanzas, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Doctora en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, Valencia, España. Miembro del Grupo de Investigación en Finanzas (GIFI) de la Universidad de Antioquia. Profesora de la Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Ciencias Administrativas. Dirección Postal: Calle 67 No. 53-108, bloque 13, oficina 117, Medellín, <https://orcid.org/0000-0002-6400-9368>, Dirección electrónica: claudia.sepulveda@udea.edu.co.

[‡] Ingeniero de Producción, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Magister en Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Candidato a Doctor en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, Valencia, España. Miembro del Grupo de Investigación en Gestión Organizacional (GESTOR) de la Universidad de Antioquia. Profesor de la Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Ciencias Administrativas. Dirección Postal: Calle 67 No. 53-108, bloque 13, oficina 114, Medellín, <https://orcid.org/0000-0002-6813-7439>, Dirección electrónica: carlos.restrepo1@udea.edu.co.

[§] Estudiante de Economía, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Joven Investigadora del Grupo de Investigación en Finanzas (GIFI) de la Universidad de Antioquia. Dirección Postal: Calle 67 No. 53-108, bloque 13, oficina 114, Medellín, <https://orcid.org/0000-0002-9746-6143>, Dirección electrónica: mariana.gomez@udea.edu.co.

Criterio Libre N.º 35
Bogotá (Colombia)
Enero-Junio
2022
pp. e249078
ISSN 1900-0642
ISSN electrónico
2323-0886

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es analizar empíricamente el impacto de la orientación estratégica (OE) sobre el desempeño organizativo (DO) considerando el efecto mediador del capital intelectual (CI). El análisis se realizó utilizando una metodología cuantitativa con alcance descriptivo y correlacional, considerando una muestra de 1.572 empresas manufactureras en Colombia a partir de la información suministrada en la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica de la Industria Manufacturera (EDIT) para los años 2017-2018. Los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre la OE y el DO de manera directa y mediada por el CI. Esta investigación proporciona evidencia empírica sobre la forma como la OE impacta el DO, tanto directamente como a través del CI; además, se generan implicaciones prácticas para la toma de decisiones organizativas que conduzcan al logro de los objetivos propuestos y a la obtención de ventajas competitivas.

PALABRAS CLAVE:

capital intelectual; desempeño organizativo; orientación estratégica; sector manufacturero.

CLASIFICACIÓN JEL:

M10.

ABSTRACT

This study aims to analyze empirically the impact of strategic orientation (OE) on organizational performance (DO) considering the mediating effect of intellectual capital (CI). The analysis was conducted using a quantitative methodology with descriptive and correlational scope, considering a sample of 1572 manufacturing companies in Colombia from the information provided in the Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica de la Industria Manufacturera (EDIT) in the period of time 2017-2018. The results evidence that there is a positive and significant relationship between OE and DO in a direct and CI-mediated way. This research provides empirical evidence on how OE impacts DO, both directly and through CI, also, practical implications are generated for organizational decision making leading to the achievement of the proposed objectives and obtaining competitive advantages.

Keywords: Intellectual capital; manufacturing sector; organizational performance; strategic orientation.

JEL classification: M10.

RESUMO

O objectivo deste estudo é analisar empiricamente o impacto da orientação estratégica (EO) no desempenho organizacional (OD), considerando o efeito mediador do capital intelectual (IC). A análise foi feita utilizando uma metodologia quantitativa com âmbito descritivo e correlacional, considerando uma amostra de 1.572 empresas fabricantes na Colômbia a partir das informações fornecidas no Inquérito de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação na Indústria Transformadora (EDIT) para os anos 2017-2018. Os resultados mostram que existe uma relação positiva e significativa entre EO e OD de uma forma directa e mediada pelo IC. Esta investigação fornece provas empíricas sobre o impacto do EO, tanto directamente como através do QI; além disso, são geradas implicações práticas para a tomada de decisões organizacionais que conduzem à realização dos objectivos propostos e à vantagem competitiva.

Palavras-chave: Capital intelectual; desempenho organizacional; orientação estratégica; sector transformador.

Classificação JEL: M10.

RÉSUMÉ

L'objectif de cette étude est d'analyser empiriquement l'impact de l'orientation stratégique (OS) sur la performance organisationnelle (PO) en considérant l'effet médiateur du capital intellectuel (CI). L'analyse a été réalisée à l'aide d'une méthodologie quantitative à portée descriptive et corrélacionnelle, en considérant un échantillon de 1.572 entreprises manufacturières en Colombie à partir des informations fournies dans l'Enquête sur le Développement Technologique et l'innovation dans l'industrie manufacturière (EDIT) pour les années 2017-2018. Les résultats montrent qu'il existe une relation positive et significative entre l'OT et le DO de manière directe et par l'intermédiaire du CI. Cette recherche fournit des preuves empiriques de l'impact de l'OT sur le DO, à la fois directement et à travers le QI; en outre, des implications pratiques sont générées pour la prise de décision organisationnelle menant à la réalisation des objectifs proposés et à l'avantage concurrentiel.

Mots clés: Capital intellectuel; orientation stratégique; performance organisationnelle; secteur manufacturier.

Classification JEL: M10.

INTRODUCCIÓN

La orientación estratégica (OE) hace referencia a la forma en que las empresas emplean los recursos, tanto internos como externos, con el fin de lograr los objetivos de manera efectiva y planificada (Serna *et al.*, 2013; Leskovaar-Špacapan & Bastič, 2007; Hakala, 2011). Es así como los estudios previos han demostrado que la OE puede representar un factor determinante para mejorar el desempeño organizativo (DO), a través de la creación de ventajas competitivas sostenibles, permitiendo que las organizaciones respondan de manera acertada a los cambios del entorno (Adams *et al.*, 2019; Grawe *et al.*, 2009; Tutar *et al.*, 2015; Mu *et al.*, 2017; Setiadji *et al.*, 2020).

Si bien la OE representa un antecedente importante para mejorar el desempeño empresarial a través de su capacidad adaptativa y transformadora, la adopción de una OE por sí sola no es suficiente, se requiere además que las organizaciones desarrollen capacidades dinámicas y mecanismos para impactar el DO (Mu *et al.*, 2017; Chen & Lin, 2021). Por tanto, existe un desafío en la investigación empírica de profundizar en el análisis del impacto directo de la OE en el DO y además identificar los mecanismos que potencian o inhiben esta relación.

En este sentido, en la sociedad actual, basada en el conocimiento, los recursos intangibles han cobrado una gran importancia por su contribución en los resultados de la organización y, entre estos intangibles se destaca el capital intelectual (CI) que representa un recurso estratégico basado en el conocimiento, siendo fundamental para la OE como mecanismo para impulsar la generación de ventajas competitivas (Marulanda, 2017; Gómez *et al.*, 2020; Bontis, 1998; Kavida & Sivakoumar, 2009).

De hecho, estudios previos han analizado el efecto del CI en el desempeño de la organización; por ejemplo, Ekaningrum (2021) afirma que el CI es un factor fundamental para el desempeño financiero, ya que mejora la rentabilidad y el rendimiento a largo plazo. Así mismo, el CI impacta directa e indirectamente el desempeño innovador mediante la integración del conocimiento (Zhang *et al.*, 2018). Además, respecto al desempeño eficaz y eficiente, el CI tiene un importante rol en la creación de valor en las organizaciones (Morales *et al.*, 2019). Además, según Nguyen (2020), se ha demostrado que el capital humano es la dimensión del CI que genera mayor impacto en el DO, dado que cuando se gestiona de manera correcta el conocimiento del personal se generan grandes beneficios en la productividad y en el posicionamiento en el mercado (Bernal *et al.*, 2020).

Así mismo, la revisión de la literatura previa permite evidenciar la importancia de algunos mecanismos que median la relación entre la OE y el DO, por ejemplo: (1) la innovación, debido a que los cambios tecnológicos impactan contundentemente la disposición de los recursos de la empresa y esto a su vez afecta los resultados empresariales (Khan *et al.*, 2019; Cassol *et al.*, 2016; Engelman *et al.*, 2017); (2) las capacidades dinámicas, en la medida en que las empresas desarrollan e integran sus capacidades, logran generar ventajas competitivas en el mercado (Hsu & Wang, 2012; Chen & Lin, 2021). (3) la gestión de cambio

estratégico, ya que las empresas desarrollan ventajas competitivas a través de la gestión estratégica de los recursos, identificando cambios en el entorno para ofrecer respuestas acertadas y efectivas (Setiadji *et al.*, 2020; By, 2005). A pesar de los importantes aportes generados en estos estudios, son escasas las investigaciones en que se analice el efecto de la OE en el DO cuando el CI tiene un efecto mediador. Sin embargo, estudios recientes han encontrado una mediación positiva del capital intelectual verde entre la OE y el DO (Dang, V. & Wang, J., 2022).

Por lo anterior, el presente estudio explora el impacto de la OE en el DO, mediado por el CI, utilizando un análisis correlacional, a través de técnicas cuantitativas no paramétricas.

Este estudio aporta dos tipos de contribuciones: (1) evidencia empírica acerca del impacto de la OE sobre en DO, tanto directamente como a través de la mediación del CI; (2) evidencia práctica, brindando a los directivos una perspectiva basada en la destinación efectiva de recursos con el fin de mejorar el desarrollo de las capacidades del personal, fortalecer las relaciones con los grupos de interés y consolidar la estructura de la organización. Esto con el fin de lograr un mejor impacto de la OE sobre el DO.

El presente documento está dividido en seis apartados, en los que se incluye: (1) la presente introducción, (2) el marco teórico basado en la revisión de literatura, (3) el procedimiento metodológico utilizado para el análisis de los datos, (4) los resultados obtenidos, (5) la discusión de los resultados y finalmente, (6) las conclusiones del estudio.

1. MARCO TEÓRICO

En este apartado se abordan los aspectos teóricos que soportan la investigación, en este sentido se hace referencia a los constructos objeto de estudio: orientación estratégica, capital intelectual y desempeño organizativo, así como las relaciones entre ellos que dan origen a las hipótesis propuestas.

1.1 Orientación estratégica

La orientación estratégica (OE) consiste en el manejo eficiente de los recursos internos y externos de la organización teniendo en cuenta los objetivos, las unidades de negocio y las políticas (Serna *et al.*, 2013). Este aspecto permite tomar decisiones sobre la asignación de recursos, el desarrollo de productos y la

expansión del mercado; tradicionalmente las empresas optan por estrategias orientadas a recursos de mercado, empresariales, tecnológicos y de aprendizaje (Lin & Chen, 2016; Hakala, 2011).

La OE está conformada por capacidades que se derivan de la cultura organizativa específica de cada empresa; de este modo, la estrategia varía de acuerdo con las condiciones internas y externas de la empresa; dicho de otra manera, la OE puede orientarse hacia los recursos empresariales o hacia las características del mercado (Lin & Chen, 2016). En línea con lo anterior, la adecuada gestión de los recursos internos y externos genera éxito para las organizaciones y además establece a la OE como base para el beneficio empresarial (Serna *et al.*, 2013).

En la literatura previa se destacan seis dimensiones básicas de la OE: (1) orientación al mercado, la cual hace referencia al aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el mercado, (2) orientación empresarial, se refiere a la capacidad de aportar competitividad a través del análisis de riesgos, objetivos y proactividad, (3) orientación tecnológica relacionada con la innovación y creación de nuevos productos, (4) orientación al aprendizaje que tiene como objetivo crear conocimientos para obtener ventajas competitivas, (5) orientación a la operación, hace referencia al desarrollo de una producción óptima empresarial con una calidad eficiente al precio más bajo posible y (6) orientación a las ventas, hace énfasis en establecer estrategias de marketing que aumenten la participación de la empresa en el mercado (Cassol *et al.*, 2016; Hakala, 2011; Tutar *et al.*, 2015).

En este sentido, la OE es, en gran parte, la fuente del éxito empresarial y del crecimiento competitivo en el mercado, puesto que es un recurso difícil de comerciar o de imitar, lo que permite mejorar la rentabilidad de las organizaciones (Zhou *et al.*, 2005; Hakala, 2011).

1.2 Capital intelectual

El capital intelectual (CI) representa el conocimiento colectivo de quienes pertenecen a la empresa y se encuentra integrado por los recursos humanos, los recursos organizativos, las bases de los clientes y las relaciones de red de las empresas; lo anterior hace que sea un recurso intangible muy valioso e indispensable para las organizaciones (Lin & Chen, 2016). De este modo, el CI se caracteriza por: naturaleza no financiera, no cuenta con forma física, contribuye al proceso de generación de valor y

de ventajas competitivas y puede incluir stocks de conocimiento (Verbano & Crema, 2016; Lin & Chen, 2016; Bontis, 1998).

La perspectiva CI se desarrolló con el fin de estudiar la agregación de valor de los activos intangibles en las empresas; por tanto, es necesario englobar los diferentes factores que ayudan en su conformación, como la competencia, la inteligencia, la tecnología, las relaciones, la ventaja y el entorno; asimismo, este intangible se considerado una fuente de competitividad (Roos *et al.*, 2001; Bontis, 1998).

Con el fin de que el CI sea aprovechado de la mejor manera y cumpla con su función de producir mayor valor, en la literatura previa se reconocen tres dimensiones: capital humano (CH), capital estructural (CE) y capital relacional (CR) (Bontis, 1998). El CH es la unión de la herencia, educación, experiencias y actitudes del personal, hace referencia a transformar los conocimientos de los individuos en elementos que aporten al proceso productivo (Bontis, 1998; Ibarra y Hernández, 2019). Por su parte, el CE está compuesto por los mecanismos, estructuras, rutinas, prácticas y procesos organizativos que sirven de conducto para obtener un rendimiento empresarial eficiente (Bontis, 1998; Slack & Munz, 2016). Finalmente, el CR tiene relación con la interacción de una organización de forma positiva con sus grupos de interés internos y externos, con el fin de crear valor mediante relaciones de calidad (Bontis, 1998; Ibarra y Hernández, 2019).

1.3 Desempeño organizativo

El desempeño organizativo (DO) se refiere a los resultados generados por la organización y consiste en el modo de expresar el conjunto de aspectos que contribuyen a alcanzar los objetivos establecidos por la empresa (Bernal *et al.*, 2020). Además, el DO está relacionado con la toma de decisiones estratégicas con el fin de incidir directamente en el manejo óptimo de los recursos humanos y materiales (Bernal *et al.*, 2020; Beattie & Smith, 2013).

De este modo, algunas de las expresiones del DO pueden ser: la productividad de los empleados, el crecimiento en el interés de los clientes, la ventaja sobre la competencia, la posición de la compañía en el mercado y la información de la misma a nivel micro y macro (Ibarra y Hernández, 2019).

La medición del DO se puede realizar a través de indicadores financieros y no financieros que reflejan el comportamiento de la empresa en un período de tiempo definido (Ekaningrum,

2021). Entre los indicadores no financieros se encuentran: (1) el desempeño eficiente (DE), que consiste en desarrollar de la mejor manera posible un plan con el fin de cumplir una meta (Rojas *et al.*, 2018); (2) el desempeño eficaz (DF), que se refiere a la capacidad de lograr los objetivos de una manera rápida y óptima (Rojas *et al.*, 2018); (3) el desempeño innovador (DI), que se centra en el análisis de los nuevos productos y su proceso productivo, además de la evaluación de su participación en el mercado (Tomé *et al.*, 2013).

Entre los indicadores financieros se destacan: (1) el retorno a la inversión (ROI), que consiste en cuantificar el rendimiento de la organización con base en el dinero invertido (McGivern & Tvorik, 1998); (2) la rentabilidad específica de la empresa (ROA), que mide la productividad de los activos (McGivern & Tvorik, 1998); (3) el rendimiento de las ventas (ROS), el cual explica la diferencia entre los gastos de la empresa en el proceso de producción y el ingreso percibido tras llevarlo al mercado (McGivern & Tvorik, 1998); (4) el rendimiento de capital invertido (ROIC), indicador relacionado con la asignación efectiva de los recursos para lograr las metas (McGivern & Tvorik, 1998).

En la presente investigación el DO se aborda desde una perspectiva no financiera, considerando las dimensiones desempeño eficaz (DF), desempeño eficiente (DE) y desempeño innovador (DI).

1.4 Relación entre orientación estratégica y capital intelectual

La OE y el CI son recursos intangibles que contribuyen al funcionamiento empresarial efectivo, por lo que están estrechamente entrelazados; la combinación de estos dos constructos representa una estrategia que puede contribuir a que las organizaciones cumplan con sus objetivos estratégicos (Slack & Munz, 2016).

En este sentido, estudios previos han aportado evidencia empírica sobre la forma como la OE impacta el CI en sus diferentes dimensiones. A continuación, en la tabla 1 se presenta una síntesis de los estudios más relevantes.

Teniendo en cuenta la Tabla 1, se puede demostrar cómo la OE impacta directa o indirectamente el CI; esto se da a través de diferentes medios, como la comunicación, la innovación, la gestión o los recursos y la gestión del conocimiento.

A partir de los anteriores planteamientos se

establece como primera hipótesis del estudio:

H1: La orientación estratégica tiene un efecto positivo sobre el capital intelectual.

1.5 Relación entre capital intelectual y desempeño organizativo

En la actualidad el CI se reconoce como un factor relevante para la generación de ventajas competitivas, mediante el aumento de la contribución del personal a los objetivos a largo plazo de la organización, mejorando la capacidad de la empresa para desarrollar los procesos y sistemas estándar que ayudan a que los esfuerzos de los trabajadores contribuyan a lograr un mejor rendimiento intelectual (Olarewaju & Msomi, 2021).

En estudios previos se ha evidenciado que las empresas con mayores niveles de CI presentan mejores índices de creación de valor: productividad, rentabilidad e ingresos por ventas por empleado (Marulanda, 2017; Gómez *et al.*, 2020). Lo anterior sugiere que las empresas que gestionan adecuadamente sus recursos intangibles como el CI pueden obtener mayores beneficios, lo que permite mejorar el DO (Gómez *et al.*, 2020; Ibarra y Hernández, 2019).

En la Tabla 2 se presenta una síntesis de la información encontrada en estudios previos sobre la forma en que el CI impacta el DO.

Así, la Tabla 2 permite expresar la importancia para el éxito empresarial de aspectos como el bienestar de los empleados, la comunicación asertiva con grupos estratégicos, la gestión del conocimiento, la fidelización de los clientes, entre otros; es decir, elementos relacionados con las dimensiones del CI que aportan positiva y significativamente al DO. Los planteamientos anteriores permiten proponer la segunda hipótesis del estudio:

H2: El capital intelectual tiene un efecto positivo en el desempeño organizativo.

A continuación se presenta el modelo de investigación que pretende exhibir el impacto de la OE en el DO, mediado por el efecto del CI.

2. METODOLOGÍA

En el presente apartado se hace referencia a los aspectos metodológicos de la investigación como el diseño del estudio, la muestra y las técnicas utilizadas para el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 1. Relación entre OE y CI.

OE - CI	Referencias
La OE se define con base en los recursos de conocimiento de la empresa, entre los que destaca el CI; por tanto, un cambio en la OE genera cambios en el CI.	Slack & Munz, 2016; Andreou & Green, 2005.
Las empresas que desarrollan una OE orientada hacia la innovación tecnológica influyen, mediante el diseño y desarrollo, positivamente en las tres dimensiones del CI, especialmente del CE.	Verbano & Crema, 2016; Lin & Chen, 2016.
La OE impacta el CR mediante el mejoramiento de los canales de comunicación para la gestión de grupos de interés internos y externos. La OE impacta el CH aumentando los niveles de conocimiento del personal.	Lin & Chen, 2016; Asiaei & Jusoh, 2015; Wang, 2022.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Relación entre CI y DO.

CI - DO	Referencias
Los factores internos, como la generación, transferencia y gestión del conocimiento; y externos como las relaciones empresariales con clientes, proveedores y competencia afectan directamente el DO mejorando su flexibilidad y adaptabilidad.	Ibarra y Hernández, 2019; Olarewaju & Msomi, 2021.
Mediante la gestión eficiente del CI se logra el objetivo corporativo de generar valor: productividad, rentabilidad e ingresos por ventas; además de proporcionar información asertiva.	Marulanda, 2017; Gómez, Londoño y Mora, 2020.
La interrelación de las dimensiones del CI, a través del conocimiento y perspectivas del personal (CH), las disposiciones estructurales (CE) y las relaciones de valor y fidelización de los clientes (CR), aumentan en conjunto el DO, especialmente enfocado en la innovación. En la actualidad, el CH puede interpretarse mediante la tecnología, el CE a través la estructura organizativo y el CR por medio del ambiente.	Inkinen, 2015; Ekanningrum, 2021; Schiavone <i>et al.</i> , 2022.
El conocimiento generado por los empleados de la empresa afecta el DO. Cuanto mayor sea el stock de CH en la compañía, mayor será su éxito y ventaja competitiva, pues se reducen los errores de comunicación y producción. Así, cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, hay más posibilidad de optimizar el DO.	Nguyen, 2020; Hsu & Wang, 2012; Nguyen, 2020.

Fuente: Elaboración propia.

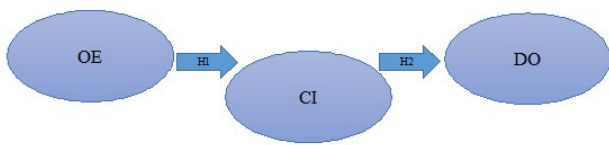


Figura 1. Modelo de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Diseño del estudio

La presente investigación sigue un diseño transversal, con alcance descriptivo y correlacional, utilizando una metodología cuantitativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

2.2 Muestra y recolección de datos

La fuente de información utilizada fue la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica de la Industria Manufacturera (EDIT) para los años 2017-2018 en Colombia; según el DANE esta encuesta tiene como objetivo "Caracterizar la dinámica tecnológica y las actividades de innovación y desarrollo tecnológico en las empresas de los sectores de servicios y comercio de Colombia" (p. 6). La muestra estuvo conformada por 1.572 empresas que componen los 23 subsectores de la manufactura, clasificadas en las tipologías: estricta y ampliamente innovadoras (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019).

Según el DANE (2019), las empresas estrictamente innovadoras son aquellas que obtuvieron al menos un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en el mercado internacional. Así mismo, las empresas ampliamente innovadoras son las que obtuvieron al menos un bien, servicio o proceso productivo nuevo, o significativamente mejorado en el mercado nacional.

Las organizaciones objeto de estudio fueron clasificadas por tamaño, de la siguiente manera: (1) microempresas, las cuales tienen entre 0 y 10 empleados; (2) pequeñas empresas, con un personal entre 11 y 50; (3) empresas medianas, con un número de trabajadores entre 50 y 200; (4) grandes empresas, aquellas que tienen más de 200 funcionarios, según la Ley 905 del año 2004 (Congreso de la República, 2004).

2.3 Procedimiento

En coherencia con el diseño del estudio y

considerando que las variables analizadas son dicotómicas, es decir, que toman valor de 0 cuando la respuesta es negativa y 1 en caso de que sea positiva, el análisis de los datos se realizó utilizando técnicas estadísticas no paramétricas como correlaciones de Rho-Spearman, prueba chi cuadrado y los test gamma y D de Sommers.

Las correlaciones de Rho-Spearman explican la asociación entre dos variables, la cual puede ser directa o indirecta según el signo del valor arrojado, además de evaluar la fuerza de la correlación, que puede ser: muy baja (entre 0.01 y 0.19), baja (entre 0.2-0.39), moderada (entre 0.4-0.69), alta (entre 0.7-0.89) y muy alta (entre 0.9-0.99) (Martínez *et al.*, 2009).

Por su parte, la prueba chi cuadrado tiene por objetivo expresar si se rechaza o aprueba la hipótesis nula relacionada con la independencia de las variables objeto de estudio a partir del resultado de la significación asintótica; si es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula y, por tanto, se concluye que existe asociación entre las variables. También, se expresan medidas como: chi cuadrado de Pearson, razón de verosimilitud, asociación lineal por lineal y número de casos válidos; todas estas presentan el valor, los grados de libertad y la significación asintótica. Estos valores permiten hacer un análisis profundo de las relaciones (Rivas-Ruiz *et al.*, 2013).

Con relación a lo anterior se efectuaron dos pruebas adicionales, el test gamma, que explica si la asociación es directa o inversa, además de expresar el nivel de relación existente, entre bajo, medio y alto; y el test D de Sommers utilizado para establecer un nivel en que la variable independiente puede predecir la variable dependiente, esta predicción se puede establecer en la escala bajo (0-0.29), medio (0.3-0.59) y alto (0.6-1) (Rivas-Ruiz *et al.*, 2013).

3. RESULTADOS

Con el fin de contrastar las hipótesis propuestas en la investigación, se calculó inicialmente la correlación Rho-Spearman, obteniendo los resultados que se presentan en la Tabla 3.

Los resultados evidencian que existe una correlación positiva y directa en ambas relaciones, así mismo se encuentra una correlación moderada entre la OE, es decir, la organización estratégica de elementos de la empresa, y el CI, compuesto por el conocimiento de las partes involucradas en la empresa. Por su

parte, existe una correlación baja entre el CI y los resultados empresariales expresados en el DO.

En cuanto a la prueba chi cuadrado, los resultados permiten exponer que existe una relación entre las variables OE-CI y CI-DO, debido a que existe una significancia asintótica menor que 0.05, esto puede observarse en la Tabla 4.

Así, con el rechazo de la hipótesis nula dado el valor de la significancia asintótica, se evidencia que existe una asociación entre los constructos. Lo anterior sugiere que en la medida en que las empresas tengan una OE definida, es posible impulsar los activos intangibles, en este caso el CI. Además, la gestión óptima del CI puede mejorar los resultados de las empresas.

Ahora, con el fin de profundizar en los resultados obtenidos, se analiza la asociación entre las dimensiones que componen los diferentes constructos. Los resultados sugieren que la asociación entre el constructo OE con cada una de las dimensiones del CI es estadísticamente significativa y además demuestra una tendencia lineal, como se observa en la Tabla 5.

La Tabla 5 permite apreciar que es rechazada la hipótesis nula, esto podría sugerir que cuando existe una eficiente OE aumentan los niveles de

conocimiento y desarrollo de competencias de los empleados (CH), las relaciones de la empresa con los grupos de interés internos y externos (CR) y la estructura de la organización (CE).

Además, se analiza la relación entre el CI y las tres dimensiones del DO; los resultados obtenidos se exponen en la Tabla 6.

Los resultados de la Tabla 6 expresan que existe una asociación entre el CI y el DO, medido desde la eficacia y la innovación, es decir, que aumentos en el CI pueden explicar el comportamiento del DI y DF. Mientras que con respecto a la asociación con el DE no se encontró suficiente evidencia empírica que soporte esta correlación.

Finalmente, con el fin de obtener mayor información que permita concluir sobre la asociación entre CI y DO, se analiza la relación entre cada una de las dimensiones de los dos constructos; los resultados se presentan en la Tabla 7.

A partir de los resultados exhibidos en la tabla 7, se observa que el fomento de las dimensiones del CI podría afectar de manera positiva los resultados empresariales eficaces (DF) e innovadores (DI). Sin embargo, dado que se acepta la hipótesis nula en las relaciones que

Tabla 3. Resultados de la correlación Rho-Spearman.

Hipótesis	Relación	Valor Rho-Spearman
H1	OE-CI	0.476
H2	CI-DO	0.380

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Resultados de la prueba chi cuadrado entre OE-CI y CI-DO.

Hipótesis	Relación	Significancia asintótica
H1	OE-CI	0.00
H2	CI-DO	0.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Resultados de la prueba chi cuadrado entre la OE y las dimensiones del CI.

Relación		Chi cuadrado de Pearson	Razón de verosimilitud	Asociación lineal por lineal	N de caso válidos
OE-CH	Valor	437.954	315.090	187.851	1572
	gl	112	112	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
OE-CR	Valor	2.365.823	581.889	283.885	1572
	gl	344	344	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
OE-CE	Valor	502.190	370.711	148.889	1572
	gl	88	88	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Resultados de la prueba chi cuadrado entre CI y las dimensiones del DO.

Relación		Chi cuadrado de Pearson	Razón de verosimilitud	Asociación lineal por lineal	N de caso válidos
CI-DI	Valor	3005.594	661.332	315.422	1572
	Gl	477	477	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
CI-DF	Valor	823.786	671.434	241.676	1572
	Gl	477	477	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
CI-DE	Valor	525.533	530.623	53.159	1572
	Gl	477	477	1	
	Significación asintótica	0.06	0.05	0.00	

Fuente: Elaboración propia.

involucran el DE, es posible que el CI no impacte su comportamiento.

Con relación a la prueba gamma, los resultados obtenidos muestran que existe una asociación directa media entre el OE y el CI con un valor de 0.438; por su parte, la asociación CI-DO refleja una relación directa baja de 0.286.

Al profundizar en el análisis de estos resultados se encuentra que existe una relación directa media, como se demuestra en la Tabla 8.

Así, los resultados anteriores son coherentes con los obtenidos en las correlaciones de Rho-Spearman, donde la gestión de la OE podría afectar el comportamiento de las relaciones empresariales (CR), además de influenciar los procesos estructurales de la empresa (CE). También, la gestión del CI impacta los resultados empresariales relacionados con innovación (DI) y eficacia (DF).

Por su parte, la prueba D de Sommers permite concluir que la OE explica en forma media al

Tabla 7. Resultados de la prueba chi cuadrado entre las dimensiones del CI y DO.

Relación		Chi cuadrado de Pearson	Razón de verosimilitud	Asociación lineal por lineal	N de caso válidos
CH-DO	Valor	769.397	395.272	83.811	1572
	gl	378	378	1	
	Significación asintótica	0.00	0.02	0.00	
CH-DI	Valor	545.719	202.977	106.706	1572
	gl	126	126	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
CH-DF	Valor	246.393	248.665	111.438	1572
	gl	126	126	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
CH-DE	Valor	123.121	123.342	7.071	1572
	gl	126	126	1	
	Significación asintótica	0.556	0.550	0.01	
CR-DO	Valor	4089.010	1005,154	251.208	1572
	gl	1161	1161	1	
	Significación asintótica	0.00	1.00	0.00	
CR-DI	Valor	2234.160	585.841	298.691	1572
	gl	387	387	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
CR-DF	Valor	740.841	589.468	200.865	1572
	gl	387	387	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
CR-DE	Valor	388.003	370.107	7.716	1572
	gl	387	387	1	
	Significación asintótica	0.476	0.723	0.00	
CE-DO	Valor	388.893	305.134	54.573	1572
	gl	297	297	1	
	Significación asintótica	0.00	0.360	0.00	
CE-DI	Valor	208.286	162.624	53.994	1572
	gl	99	99	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
CE-DF	Valor	209.790	169.566	62.783	1572
	gl	99	99	1	
	Significación asintótica	0.00	0.00	0.00	
CE-DE	Valor	103.952	108.673	9.225	1572
	gl	99	99	1	
	Significación asintótica	0.347	0.238	0.01	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Resultados de la prueba Gamma.

Relación	Valor Gamma
OE-CR	0.364
OE-CE	0.334
CI-DI	0.324
CI-DF	0.325
CE-DI	0.321
CR-DF	0.321

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Resultados de la prueba D de Sommers.

Relación	Valor D de Sommers
OE-CH	31%
OE-CR	34%
OE-CE	28%
CI-DI	26%
CI-DF	28%
CR-DO	28%
CE-DI	26%
CR-DF	27%

Fuente: Elaboración propia.

CI en 42%, mientras que el CI explica al DO en 27%, siendo este un bajo porcentaje. Con el fin de profundizar en estos resultados, se analiza de manera detallada las relaciones de cada una de las dimensiones. Los resultados se presentan en la Tabla 9.

Sintetizando lo anterior, de acuerdo con la gestión de la OE se puede predecir el comportamiento del CI como conjunto, teniendo mayor impacto en las relaciones de interés para las empresas (CR) y menos impacto en la infraestructura organizativa (CE), con valores de 34% y 28%, respectivamente. Además, según el nivel de correlación es posible concluir que la OE tiene un mayor impacto en la gestión del CI, mientras que el CI impacta al DO en menor medida.

4. DISCUSIÓN

La OE ha sido reconocida por gestionar los recursos empresariales con el fin de fortalecer el éxito empresarial en un mercado competitivo. De este modo, la OE se ha desarrollado a través de los recursos de conocimiento como el CI, el cual genera que los cambios en la estrategia empresarial impacten el comportamiento del CI (Slack & Munz, 2016; Andreou & Green, 2005).

A su vez, la gestión de recursos intangibles, como el CI, ha sido indispensable para el progreso de la actividad empresarial, ya que los cambios que afectan la conducta del CI impactan simultáneamente la adaptabilidad y flexibilidad del DO, permitiendo a las empresas posicionarse en el mercado (Ibarra y Hernández, 2019; Olarewaju & Msomi, 2021; Marulanda, 2017; Bontis, 1998).

Tradicionalmente se ha rescatado la importancia de investigar la OE como constructo relevante para explicar los resultados organizativos. Esta relación ha sido estudiada de manera directa y mediada por constructos como la innovación (Khan *et al.*, 2019; Cassol *et al.*, 2016), las capacidades dinámicas (Hsu & Wang, 2012; Chen & Lin, 2021), la gestión del cambio estratégico (Setiadji *et al.*, 2020; By, 2005), entre otros; concluyendo que la OE es fundamental para la creación de ventajas competitivas en el mercado (Tutar *et al.*, 2015; Setiadji *et al.*, 2020). Ahora bien, el presente estudio demuestra la importancia de analizar la relación entre la OE y el DO cuando el CI es la variable mediadora, ya que, además de concluir que la estrategia empresarial es fundamental para los resultados, se destaca la importancia de implementar y gestionar el CI.

Los hallazgos de esta investigación con respecto a la H1 sugieren que la adopción de estrategias permite el desarrollo de habilidades y capacidades en los equipos de trabajo, estructuras que faciliten el logro de los objetivos; además, relaciones efectivas con las partes interesadas, lo que representa recursos intangibles como el CI. Estos resultados son coherentes con estudios como Serna *et al* (2013); Lin & Chen (2016) y Khan *et al* (2019), en los que se encontró una importante relación entre la combinación de la gestión de los recursos y la organización de la empresa con el conjunto de elementos que conforman el CI.

Respecto a la H2, los resultados permitieron concluir que en la medida en que las empresas destinen recursos para el desarrollo de recursos intangibles como el CH, CR y CE pueden generar ventajas competitivas que permitan obtener un mejor desempeño; estos hallazgos están en coherencia con estudios previos que analizaron el impacto del CI sobre el DO como (Marulanda, 2017; Gómez, Londoño & Mora, 2020; Ibarra y Hernández, 2019; Olarewaju & Msomi, 2021), donde se comprobó que mediante el manejo eficiente del CI se pueden lograr los objetivos empresariales y aumentar su productividad.

Al profundizar en la relación de cada una de las dimensiones del CI sobre el DO es posible evidenciar que el CI en conjunto incide en la creación de patentes, registros, derechos de autor y demás elementos diferenciadores de la empresa. Lo anterior concuerda con estudios como (Bueno, 2013), donde se explica que el CI contribuye a alcanzar resultados empresariales eficientes. Adicionalmente, se ven afectadas la calidad de los bienes y servicios, la participación en los mercados geográficos, las exportaciones, los impuestos y las regulaciones técnicas; esto se demuestra también en investigaciones como (González & Rodríguez, 2017), en que se explica que la gestión de intangibles para la toma de decisiones determina el funcionamiento del DF.

Más aún, en el período analizado no se percibe un impacto directo en variables relacionadas a la eficiencia como el aumento de la productividad y la reducción de costos, por lo que posiblemente se requiera analizar un retardo temporal para reflejar estos cambios.

5. CONCLUSIONES

Los resultados muestran que existe un impacto de la OE en el DO de una manera directa e indirecta, es decir, mediada por el CI. Además,

con el fin de profundizar en el análisis se contrastaron las asociaciones correspondientes a cada una de las dimensiones de los constructos; se halló que la OE es relevante para el análisis del comportamiento de las tres dimensiones estudiadas del CI, es decir, el CH, CR y CE, impactando mayormente el CR, y en menor medida el CE.

Asimismo, se evidenció que las dimensiones del CI impactan tanto al DI como al DF, específicamente el CR predice en mayor medida al DF, mientras que el CE afecta mayormente al DI. Sin embargo, no se arrojaron resultados que expusieran una correlación positiva entre el CI y sus dimensiones con el DE.

Los resultados de este estudio generan dos tipos de contribuciones. Primero, se ofrece evidencia empírica acerca de la relación significativa, directa e indirecta, entre la OE y el DO; además, se demuestra la importancia que tienen la OE y el CI en la gestión de la empresa con el fin de lograr un impacto positivo en el DO. Segundo, se generan implicaciones prácticas para la gestión efectiva de los recursos intangibles, proporcionando a los directivos pautas para la toma de decisiones que permitan obtener mejores resultados organizativos.

Este estudio presentó algunas limitaciones; en primer lugar, se analizó el sector manufacturero de la industria colombiana, por lo que futuras investigaciones podrían replicar el análisis para los sectores de servicio y comercio, así como también en otros países que permitan hacer comparaciones. En segundo lugar, la investigación no abordó el análisis de variables de caracterización de las empresas, como sector, tamaño, edad, por lo que futuras investigaciones podrían incorporar en el modelo estas variables. Finalmente, la información se obtuvo a través de una fuente secundaria; de este modo, investigaciones futuras podrían utilizar fuentes primarias de información para complementar los análisis.

REFERENCIAS

- Adams, P.; Bodas Freitas, I. M., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
- Andreou, A. N., & Green, A. (2005). Chapter 12 - A Framework of Intangible Valuation Areas and Antecedents, 189-208. En: Stankosky, M. *Creating the Discipline of Knowledge Management*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7878-0.50016-8>

- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance. *Management Decision*, 53(3), 668-697. <https://doi.org/10.1108/md-05-2014-0300>
- Bernal, I.; Pedraza, N., y Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22), 213-227. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *British Accounting Review*, 45(4), 243-254. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Economía industrial*, 388, 15-22. <https://onx.la/88aa8>
- Cassol, A.; Gonçalo, C., & Ruas, L. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: The mediating role of absorptive capacity. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(4), 1-26. <https://doi.org/gsf6>
- Chen, Y., & Lin, Z. (2021). Business Intelligence Capabilities and Firm Performance: A Study in China. *International Journal of Information Management*, 57, 102232. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102232>
- Congreso de Colombia (2004). Ley 905 Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.628. Congreso de Colombia Recuperado de: www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2019). Metodología General Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria manufacturera - EDIT. Bogotá. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/encuesta-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-edit>
- Dang, V., & Wang, J (2022). Building competitive advantage for hospitality companies: The roles of green innovation strategic orientation and green intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 102,103161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103161>
- Ekaningrum, Y. (2021). The Influence of Intellectual Capital Elements on Company Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 257-269. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.257>
- Engelman, R.; Fracasso, E.; Schmidt, S., & Zen, A. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3), 474-490. <https://doi.org/ghqmcv>
- Gómez-Bayona, L.; Londoño-Montoya, E., y Mora-González, B. (2020). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Revista CEA*, 6(11), 165-184. <https://doi.org/gmh4bq>
- González Millán, J. J., y Rodríguez Díaz, M. T. (2017). Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados. Ediciones Díaz de Santos. <https://onx.la/fa8b6>
- Grawe, S. J.; Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 39(4), 282-300. <https://doi.org/10.1108/09600030910962249>
- Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217. <https://doi.org/cbts7w>
- Hernández S. R.; Fernández C. C., y Baptista L. P. (2010). Metodología de la Investigación (5ª. ed.) Mexico: McGraw-Hill.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205. <https://doi.org/bt4ht2>
- Ibarra Cisneros, M., y Hernández Perlines, F. (2019). La influencia del capital intelectual en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de México: el caso de Baja California. *Innovar*, 29(71), 79-96. <https://doi.org/gsf8>

- Inkinen (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518-565. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002>
- Kavida, V., & Sivakoumar, N. (2009). Intellectual capital: A strategic management perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 7(5/6), 55-69.
- Khan, N.; Shuangjie, L.; Khan, S. Z., & Anwar, M. (2019). Entrepreneurial orientation, intellectual capital, IT capability, and performance. *Human Systems Management*, 38(3), 297-312. <https://doi.org/gsf9>
- Leskovar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007, November). Organizational strategic orientation types and the role of market learning capability. In Proc. of the 9th WSEAS Int. Conf. on Mathematical and Computational Methods in Science and Engineering (Vol. 161). https://www.academia.edu/17894414/Organizational_strategic_orientation_types_and_the_role_of_market_learning_capability
- Lin, Y., & Chen, T. (2016). How Does Strategic Orientation Influence Intellectual Capital through Value- Creating Activities? *Business Research Review*, 2(1), 13-32.
- Martínez Ortega, R. M.; Tuya Pendás, L. C.; Martínez Ortega, M.; Pérez Abreu, A., y Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 1-19. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180414044017>
- Marulanda, D. (2017). Los Intangibles y su Relación con el Índice de Competitividad Global -Gci Aplicado a Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (70), 101-120. <https://onx.la/98bdf>
- Mcgovern, M., & Tvorik, S. (1998). Vision driven organizations: Measurement techniques for group classification. *Management Decision*, 36(4), 241-264. <https://doi.org/10.1108/00251749810211045>
- Morales Clark, L. E.; Jacobo-Hernández, C. A.; Ochoa-Jiménez, S., e Ibarra-Morales, L. E. (2019). Capital intelectual y desempeño organizacional: el caso de las instituciones de educación básica en México. *Pensamiento & Gestión*, (47), 180-202. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11673>
- Mu, J.; Thomas, E.; Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.007>
- Nguyen, V. (2020). Human capital, capital structure choice and firm profitability in developing countries: An empirical study in Vietnam. *Accounting*, 6(2), 127-136. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2019.11.003>
- Ochoa, M.; Prieto, M., y Santidrián A. (2012). Una Revisión de las Principales Teorías Aplicables al Capital Intelectual. *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 35-48. <https://doi.org/gsgc>
- Olarewaju, O., & Msomi, T. (2021). Intellectual capital and financial performance of South African development community's general insurance companies. *Heliyon*, 7(4), e06712. <https://doi.org/gsgd>
- Rivas-Ruiz, R.; Castelán-Martínez, O. D.; Pérez, M., & Talavera, J. O. (2013). Clinical research XVII. χ^2 test, from the expected to the observed. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 51(5), 552-557. <https://onx.la/c1c2d>
- Rojas, M.; Jaimes, L.; Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(06), 1-15. <https://onx.la/12fe1>
- Roos, G.; Bainbridge, A., & Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy & Leadership*, 29(4), 21-26. <https://doi.org/drpf72k>
- Serna, H.; Calderón, G., y Naranjo, J. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61)9-29. <https://doi.org/gsgf>
- Setiadji, A.; Marsetio & Ahmadi. (2020). The assessment of strategic planning and strategic change management to improve organizational performance. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 682-698.
- Slack, R., & Munz, M. (2016). Intellectual capital reporting, leadership and strategic change. *Journal of Applied Accounting Research*, 17(1), 61-83. <https://doi.org/gsgg>
- Schiavone, F.; Leone, D.; Caporuscio, A., & Kumar, A. (2022). Revealing the role of intellectual capital in digitalized health networks. A meso-level analysis for building and monitoring a KPI dashboard. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121325. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121325>

- Tutar, H.; Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719. <https://doi.org/gdtj3p>
- Verbano, C., & Crema, M. (2016). Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(5), 524-540. <https://doi.org/ghmn96>
- Wang, J. (2022). Building competitive advantage for hospitality companies: The roles of green innovation strategic orientation and green intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103161>
- Zhang, M.; Qi, Y.; Wang, Z.; Pawar, K. S., & Zhao, X. (2018). How does intellectual capital affect product innovation performance? Evidence from China and India. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 895-914. <https://doi.org/10.1108/ijopm-10-2016-0612>
- Zhou, K.; Yim, C., & Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.42.60756>

