

PERCEPCIÓN DE INTANGIBLES Y SUS CONSECUENCIAS SOBRE EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL: UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA A LAS PYMES GALLEGAS

ANXO R. CALVO SILVOSA* / VICENTE A. LÓPEZ LÓPEZ**

*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de A Coruña

**Departamento de Organización de Empresas y Comercialización
Facultad de Administración y Dirección de Empresas de Lugo
Universidad de Santiago de Compostela

Recibido: 11 de marzo de 2003

Aceptado: 4 de diciembre de 2003

Resumen: El enfoque de los recursos (RBV) es una de las perspectivas que tradicionalmente ha venido prestando más atención al carácter intangible de algunos activos como fuente generadora de ventajas competitivas y, por lo tanto, con capacidad para influir en el rendimiento empresarial. En este trabajo se explora la relación entre las percepciones que poseen los directivos sobre un grupo de recursos intangibles (reputación de la empresa, reputación del producto o servicio, capital humano y cultura organizativa) y el performance, para ello se realiza un contraste empírico en una muestra de empresas certificadas ISO 9000:1994. Finalmente, se extraen conclusiones.

Palabras clave: Intangibles / Performance / Enfoque de recursos.

PERCEPTION OF INTANGIBLES AND ITS CONSEQUENCES ON FIRM PERFORMANCE: AN EMPIRICAL APPROACH WITH GALICIAN MEDIUM AND SMALL SIZE FIRMS

Abstract: Resource Based View (RBV) is one of the approaches which has traditionally focused its attention on the intangible nature of some assets because such feature is thought to create competitive advantages and, therefore, to have a positive influence on firm performance. In this paper, we explore the relationship between managers perceptions about a set of intangibles (corporate reputation, product/service reputation, human capital and culture) and performance by developing an empirical test using a sample including galician ISO-certified firms. To sum up, several conclusions are disclosed.

Keywords: Intangibles / Performance / Resouce based view.

1. INTRODUCCIÓN

En el momento actual, denominado por algunos como de la sociedad de la información, el conocimiento no debería ser considerado como uno más de los factores de producción, sino que se ha convertido en el recurso esencial. Las empresas se enfrentan a entornos altamente dinámicos, discontinuos e impredecibles, lo que provoca que las ventajas competitivas del pasado en poco se parezcan a las del presente y en nada a las del futuro. Ello justifica el creciente interés que los investigadores están prestando al estudio y desarrollo de las implicaciones competitivas de “lo intangible”.

A pesar de los notables esfuerzos realizados por instituciones como el *International Accounting Standards Committee* (IASC), algunos autores –por ejemplo, Rivat y Nulty (1998)– señalan que algunos de los activos intangibles “susceptibles” de no ser incluidos en el balance poseen una importancia trascendental para la gestión de las organizaciones. Las características comunes, aunque no las únicas, de tales intangibles “excluidos del balance” son su dependencia del factor humano (actuando individualmente o en grupos de trabajo) que configura la organización (Hall, 1992) y su influencia sobre el rendimiento de las organizaciones.

A partir de una óptica RBV, el presente trabajo pretende ahondar en la naturaleza de la relación entre un conjunto de recursos intangibles con amplio tratamiento dentro de la literatura –medidos a través de percepciones de los directivos– y un indicador de rendimiento empresarial. Con este fin, se realiza una revisión del marco teórico en el que ha de entenderse el modelo que será sometido a contraste en la última parte del presente trabajo. A pesar de la madurez del RBV, uno de los aspectos inevitables en tal exposición es aún encarar una clarificación terminológica que permita proponer conceptos sin ambigüedades que puedan oscurecer relaciones y/o conclusiones. Tras la justificación en la literatura de las hipótesis formuladas y después de la descripción de las características esenciales del estudio empírico, se exponen sus resultados. En este sentido, la evidencia obtenida va a sugerir una revisión de las relaciones inicialmente propuestas en un modelo reestructurado que, sin abandonar la forma y el fondo del RBV, supone una modificación substantiva del punto de partida inicial. En el último apartado, se extraen conclusiones.

2. DISCUSIÓN LÉXICO-CONCEPTUAL EN TORNO AL RBV

En la década de los años ochenta, las premisas básicas de generación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo radicaban básicamente en los mercados de productos (Porter, 1980; Spanos y Lioukas, 2001). Esta premisa comienza a ser cuestionada principalmente por los seguidores del enfoque basado en los recursos (Barney, 1991). La ventaja competitiva se puede sustentar en la dotación heterogénea de recursos de cada empresa (Wernerfelt, 1984), la cual, a su vez, va a estar muy relacionada con la historia de la organización, con la toma de decisiones pasadas (Teece *et al.*, 1997), con las experiencias adquiridas, con la construcción de una determinada cultura (Salas, 2000) o con el desarrollo de “capacidades organizativas” (Ulrich y Lake, 1990). Por lo tanto, sobre la base de tal heterogeneidad (Peteraf, 1993), las empresas van a ser distintas en función de los activos que posean y de su potencialidad para combinarlos desarrollando capacidades (Fernández *et al.*, 1997). Así, la variedad de estrategias competitivas estará delimitada por la propia dotación de medios de cada organización (Barney, 2001). Ello permitirá que la facilidad para mantener la heterogeneidad en sus recursos a lo largo del tiempo genere una ventaja competitiva sostenible y que, consecuentemente, produzca rentas a largo plazo (Fernández y Suárez, 1996).

Los conceptos fundamentales de la perspectiva RBV, esto es, las definiciones de recursos y capacidades, han sido objeto de no poca controversia tal y como se percibe en diversos trabajos como los de Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993) o Chi (1994); debate que continúa tal y como recientemente se observa en Priem y Buttler (2001) y en Barney (2001). De modo más concreto, la descripción sostenida por Barney (1991) –bastante amplia como la mayoría de las definiciones de los seguidores de este enfoque– considera como recursos todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc. controlados por la organización. Ello le permite concebir e implementar estrategias para mejorar su eficiencia y su eficacia. Alternativamente, Amit y Schoemaker (1993) distinguen entre recursos (factores) y capacidades (procesos que permiten la creación de aquéllos).

Los trabajos de Aaker (1989) y de Hall (1992) sugieren que un activo sería lo que la empresa “tiene”, y una capacidad, competencia o habilidad, lo que la organización “hace”. Itami (1987) añade que las capacidades, competencias o habilidades radican en las personas que las poseen, a pesar de que, tal y como puntualiza Hall (1993), existan algunos recursos dependientes de las personas. Para Cuervo (1999), las competencias son “interacciones” entre recursos y las capacidades serían las “habilidades” para desarrollar esos recursos y competencias. Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, el término “capacidad” se refiere a un conjunto de habilidades diferenciadas, de activos complementarios y de rutinas que proporcionan el sustento para la consecución de las ventajas competitivas de la empresa (Teece *et al.*, 1997).

Una de las distinciones sutiles entre recursos y capacidades es la efectuada por Penrose (1962) al describir los recursos como un conjunto de servicios potenciales que pueden, en la mayoría de las ocasiones, ser definidos independientemente de su uso. Esos servicios –esto es, las capacidades– se manifiestan y concretan a través de las funciones y/o actividades en las que se utilizan los recursos. Siguiendo a Mahoney y Pandian (1992), la diferenciación de los recursos y capacidades de Penrose, en un lenguaje más actual, denominaría como recursos a los “stocks” y como capacidades (servicios) a los “flujos”.

Los recursos para Grant (1991) también pueden ser considerados como “inputs” del proceso productivo que configuran la unidad básica de análisis. Sugiere que son pocos los activos que van a ser productivos por sí mismos, debido a que la productividad requiere la cooperación y coordinación de medios. Surge de esta forma el concepto de capacidades para denominar a un grupo o equipo de recursos que realizan una “tarea o una actividad” determinada. Por lo tanto, la simple agregación de recursos individuales no va a configurar una capacidad; se requiere una orientación colectiva de éstos, lo que lleva a la idea de patrones de coordinación complejos entre los recursos y las personas. Una forma convincente de explicarlo es introducir el concepto de “rutinas organizativas” (Nelson y Winter, 1982), en el sentido de patrones de actividades regulares y predecibles configurados a través de secuen-

cias de acciones coordinadas por los individuos que se ponen en funcionamiento ante un estímulo o problema específico.

Siguiendo a Schoemaker (1990), el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles que transmitan a la organización unas rentas a largo plazo (fin último de la estrategia) gravita sobre los recursos de la empresa, aunque obviamente no cabe pensar en que todos éstos posean la capacidad potencial de lograr el cumplimiento de dicho cometido; de ahí, la necesidad de estudiar cuáles son los recursos, las capacidades y las diferentes formas de conocimiento que posee la organización para alcanzar ese fin último y, todavía lo que es más importante, analizar por qué éstos pueden impulsarlo.

No todos los investigadores coinciden a la hora de proponer una denominación para los recursos impulsores del éxito empresarial: así, lo que para Wernerfelt (1984) son “recursos críticos” son “factores estratégicos” para Barney (1991), “activos estratégicos” para Amit y Schoemaker (1993) o “inputs” capaces de generar rentas sostenibles para Conner (1991). A pesar de que el enfoque de los recursos prescribe que solamente los recursos con ciertas características son capaces de generar niveles elevados de rentas económicas (Amit y Schoemaker, 1993), tampoco existe un acuerdo total en cuanto a los requisitos que deben cumplir dichos medios para poder asignarles el adjetivo de estratégicos (Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Tampoe, 1994; Hamel y Prahalad, 1998). La mayoría de estos trabajos gira en torno a dos características que realmente otorgan carácter estratégico a los recursos: la *replicabilidad* y la *transferibilidad*. Ambas, a su vez, se ven influenciadas por factores múltiples (Fernández y Suárez, 1996, pp. 76-77). En la revisión bibliográfica realizada se observan principalmente tres marcos conceptuales que se ocupan de prescribir las características a cumplir para aquellos activos susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles (Peteraf, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991). Entre los más citados, destacamos el sugerido por Barney (1991), que considera que un determinado recurso puede ser etiquetado como estratégico siempre y cuando sea escaso, valioso, no imitable y no sustituible.

De acuerdo con el RBV, los recursos de la organización son los determinantes principales de la ventaja competitiva de ésta y de su rendimiento y, en consecuencia, la principal preocupación de los directivos debería ser la selección, adquisición y gestión de recursos superiores a los de los competidores (Rumelt, 1982). En consecuencia, bien la propiedad o bien el control de esos activos estratégicos determinará cuáles son las empresas que generan beneficios superiores y cuáles no.

Con relativa frecuencia nos encontramos con definiciones de activos muy restrictivas, que incluyen solamente aquéllos que pueden ser valorados como, por ejemplo, los activos físicos (Jacobson, 1992). Esta restricción en la definición de los activos provoca que muchos de los recursos intangibles no sean visibles en los estados financieros de las empresas. Ante este hecho se posicionan numerosos investigadores que, como Itami (1987), destacan la capacidad de generación de ventajas competitivas que poseen los activos intangibles de la organización. Han proli-

ferado estudios empíricos orientados de alguna manera a medir la capacidad de los activos tangibles para explicar las diferencias de rentabilidad obtenidas por las empresas. En cambio, son escasas las investigaciones que han intentado determinar el papel de los recursos intangibles. A pesar de que en ciertos enfoques desde la perspectiva RBV existen dificultades en deslindar lo que son recursos intangibles y capacidades, el nexo subyacente común entre los dos conceptos se basa en que ambos son formas de conocimiento con diferentes grados de complejidad en posesión o bajo control de la empresa (Fernández y Suárez, 1996).

Según Hall (1992, p. 136), los recursos intangibles deben ser considerados como “activos” porque “son cosas poseídas”, muchas de las cuales a menudo tienen protección legal. En el contexto RBV, los recursos intangibles y más específicamente el conocimiento son considerados determinantes cruciales de la ventaja competitiva de las empresas y, por lo tanto, de su rendimiento (Grant, 1996). En línea con este argumento se adoptará como referencia esta prescripción del RBV para el estudio empírico: la presencia en la empresa de recursos estratégicos “intangibles”, en tanto que fundamento básico de la ventaja competitiva, tiene capacidad para explicar su rendimiento.

A la hora de clasificar los recursos, la literatura es profusa y los criterios subyacentes en cada autor son de lo más heterogéneo (Hall, 1992; Markides y Williamson, 1994; Miller y Shamsie, 1996; Grant 1996; Suárez, 1999). Dos de las catalogaciones de recursos que se utilizarán para el estudio empírico son las de Grant (1996) y Hall (1992).

3. ESTUDIO EMPÍRICO

Tal y como se ha podido constatar en la revisión bibliográfica realizada del RBV, la principal prescripción del enfoque de los recursos es que los activos estratégicos son los determinantes cruciales de la ventaja competitiva y del rendimiento de las empresas. A partir de la definición de activos estratégicos y en la lógica del RBV, se asume que entre tales activos existen recursos intangibles. Considerando los estudios realizados por Aaker (1989), Hall (1992) y Grant (1996), el modelo propuesto a continuación formula una relación entre un conjunto de recursos intangibles –“reputación de la empresa”, “reputación del producto o servicio”, “capital humano” y “cultura organizativa”– con el “rendimiento de la organización”.

3.1. MODELO PROPUESTO

El valor estratégico asignado a los recursos intangibles y capacidades permite retomar conceptos tradicionales procedentes de perspectivas asociadas al comportamiento organizacional (Barney, 1991). Esos recursos, especialmente los basados en las personas (Barney, 1986; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993), facilitan el desarrollo de rutinas que son específicas de cada organización, producen relaciones sociales complejas construidas a lo largo del tiempo difíciles de imitar, desarro-

llan la propia historia-cultura de la empresa y generan conocimiento organizativo tácito (Dierickx y Cool, 1989; Chi, 1994; Fernández y Suárez, 1996). En esos argumentos se puede fundamentar la importancia de su estudio y su relación con la generación de la ventaja competitiva y, en último término, la obtención de un nivel superior de rendimiento. Ejemplos de ello son los estudios sobre la reputación de la empresa (Weigelt y Camerer, 1988; Fryxell y Wang, 1994), la reputación del producto (Weigelt y Camerer, 1988), el capital humano (Delaney y Huselid, 1996; Hitt *et al.*, 2001) y la cultura organizativa (Denison, 1984; Kotter y Heskett, 1992). Con el objetivo primordial de comprobar la influencia de un grupo seleccionado de intangibles sobre los resultados empresariales, las hipótesis que sustentan esta propuesta y que hacen explícito el modelo a contrastar son las que figuran en el cuadro 1.

Cuadro 1.- Hipótesis del modelo

H ₁	Cuanto mayor sea la reputación de la empresa, mayor será el rendimiento logrado
H ₂	Cuanto mayor sea la reputación del producto o servicio, mayor será el rendimiento conseguido
H ₃	Cuanto mayor sea la orientación hacia el desarrollo del capital humano de la empresa, mayor será el rendimiento obtenido
H ₄	Cuanto mayor sea el énfasis sobre la cultura organizativa de la empresa, mayor será el rendimiento logrado.

3.2. VARIABLES

En el modelo empírico, los cuatro recursos que actúan como variables independientes son evaluados a través de percepciones directivas¹, consideradas como variables “*proxy*” (indirectas) del valor potencial de los intangibles observados.

La estimación del rendimiento de la empresa (la variable criterio del estudio) ha sido objeto de una atención pormenorizada en la literatura de la dirección estratégica (Venkatraman y Ramanujan, 1986; Chakravarthy, 1986; Camisón y Guía, 1999), sin apreciarse un acuerdo generalizado sobre cuál es la medida más relevante para esta variable. Dentro del enfoque de los recursos, algunas de las investigaciones más recientes distinguen dos categorías de indicadores a la hora de evaluar el rendimiento organizativo: la posición de mercado o crecimiento (*ventas, cuota de mercado, crecimiento en ventas, crecimiento en cuota de mercado, crecimiento del número de empleados y crecimiento del activo*) y la rentabilidad (*ROA, margen sobre beneficios, beneficio neto*) (Spanos y Lioukas, 2001, pp. 931-932; Pettus, 2001, pp. 884-885). En el estudio empírico realizado se adoptó el ROA promedio como la variable dependiente del modelo debido a que presenta ciertas ventajas: permite

¹ Al utilizar única y exclusivamente la subjetividad de las “percepciones” de los directivos se incorporan sesgos evidentes. Aunque las percepciones no tienen por qué corresponderse necesariamente con valoraciones objetivas, manifiestan su influencia, a veces inconsciente, en el proceso de toma de decisiones de los directivos. A pesar de estas limitaciones, la dificultad constatada por numerosos autores para poder utilizar otro tipo de indicadores no tan “subjetivos” (Vicente-Lorente, 2001) determina que, en diversos trabajos empíricos desarrollados bajo el enfoque RBV se hayan utilizado las percepciones directivas como única alternativa disponible (Powell, 1996; Wilcox y Zeithaml, 2001; Spanos y Lioukas, 2001).

alisar la serie y, por lo tanto, corregir posibles efectos coyunturales derivados de cualquier actividad anómala en cualquiera 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 mínimas de significación estadística (Hair *et al.*, 1999).

Para el período considerado –cuatrienio 1994-1997– se procedió al cálculo de la rentabilidad económica media para cada una de las empresas de la muestra. Esta medida se adoptó como variable *proxy* de rendimiento organizativo, decisión avalada ampliamente en la literatura revisada.

Como resultado de su investigación, Hall (1992, pp. 140-141) elabora un *ranking* de recursos intangibles con influencia significativa sobre la capacidad potencial de las empresas para generar ventajas competitivas. Encabezando esa relación figuran la reputación de la empresa, la reputación del producto, el capital humano y la cultura organizativa; en consonancia con esta apreciación, el modelo que se propone considera estos cuatro recursos como las variables que explican el rendimiento de la organización. Ahora bien, las variables explicativas consideradas son latentes y en consecuencia no directamente observables; al ser imprescindible su medición, su cómputo lo realizaremos a través de puntuaciones factoriales.

En la variable *reputación de la empresa* se asume, en primer lugar, la conceptualización realizada por Weigelt y Camerer (1988) de *calidad del cuerpo directivo, posición financiera de la empresa y responsabilidad social*, para considerar estos tres descriptores como las dimensiones a través de las cuales se evalúa el constructo. A su vez, la dimensión de la calidad del cuerpo directivo se mide por medio de los cuatro ítems adaptados del trabajo de Doppler y Lauterburg (1998). Para la evaluación de la dimensión de responsabilidad social se propone un único ítem adoptado de Weigelt y Camerer (1988). Finalmente, la dimensión de posición financiera de la empresa también se articula a través de un único ítem sugerido por Weigelt y Camerer (1988).

La variable *reputación del producto* depende de la percepción de la calidad según Weigelt y Camerer (1988). Consecuentemente, la valoración de esta dimensión requeriría en último término estudios orientados a evaluar la opinión de los usuarios sobre la calidad de los distintos productos de las diferentes empresas o alternatively investigar la asociación calidad y marca para las diferentes organizaciones (Villafañe, 2001). Una y otra alternativa se descartaron por las dificultades que su adopción entrañaba y en su lugar se analizó la opinión de los directivos acerca del impacto que tendría la posesión de un producto de calidad elevada.

El constructo de la variable *capital humano* lo configuran tres dimensiones referenciadas con un único ítem cada una de ellas. Las dos primeras –innovación y atracción de personal cualificado– se toman de Steward (1998) y el tercero –énfasis en formación– es de aportación propia.

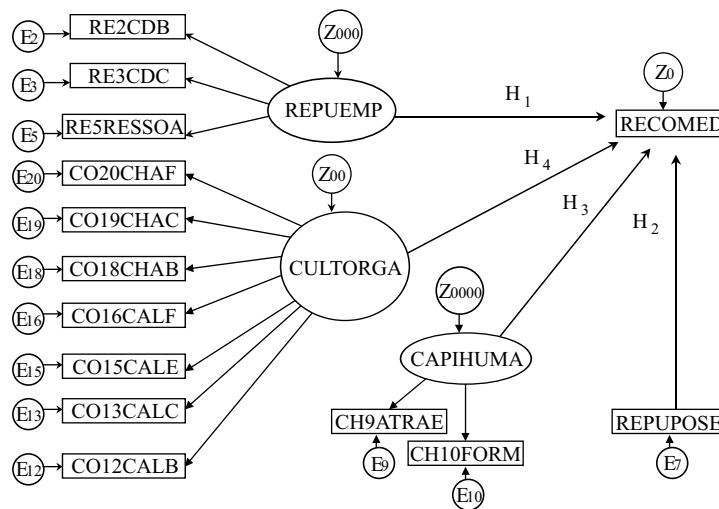
Para la última variable explicativa contemplada, la *cultura organizativa*, se sigue a Hall (1992, 1993), quien identificó un conjunto de atributos de la cultura organizativa que llevaban a las empresas que los poseyesen al logro de ventajas com-

petitivas sostenibles. Respecto a la primera dimensión, “calidad”, para su diseño se sigue a Juran (1990), quien sitúa la responsabilidad de la calidad en la alta dirección, y destaca tres requisitos (aspectos o incluso fases) relacionados con el proceso: *planificación de la calidad, control y mejora de la calidad*. La dimensión “gestión del cambio” se valora a través de seis ítems sugeridos por los trabajos de Doppler y Lauterburg (1998); en el último de ellos, para la definición de la cultura se sigue la perspectiva antropológica de Barney (1986). La tercera de las dimensiones integradoras del constructo cultura organizativa, “trabajo en equipo”, se referencia a un ítem específico que nos sugieren las investigaciones de Hall. Finalmente, para configurar la dimensión “estilo directivo participativo” se sigue el trabajo de los estilos de liderazgo de Likert (1961), con tres ítems específicos.

Como paso previo a la aplicación del análisis causal y siguiendo a Hair *et al.* (1999), para cada constructo (REPUEMP, CAPIHUMA y CULTORGA) se eliminaron aquellos ítems que más deterioraban el alpha de Cronbach de la variable latente correspondiente.

De acuerdo con todo lo anterior, el modelo original –las variables que lo integran y las relaciones a las que hacen referencia las hipótesis citadas anteriormente– está representado en la figura 1.

Figura 1.- Modelo original



3.3. MUESTRA

Para contrastar el modelo, la población fue seleccionada de la base de datos Ardán, y ésta estaba formada por 166 empresas poseedoras de alguna certificación de calidad (cuadro 2)².

Cuadro 2.- Ficha técnica

Universo	Empresas certificadas ISO 9000:1994
Ámbito geográfico	C.A. Galicia
Método de recogida de la información	Encuesta postal y recogida personal
Unidad muestral	Directivos de mayor nivel
Procedimiento muestral	Población total de la base de datos Ardán
Tamaño de la muestra	72 empresas
Nivel de confianza	95, 5% $p = q = 50\%$
Error muestral	+/- 8,90%
Fecha del trabajo de campo	Febrero, marzo, abril y mayo de 1999

3.4. RESULTADOS

Para la estimación del modelo propuesto se especificó un modelo causal en el que se adoptó como variable a explicar la rentabilidad económica media (RECOMED) y como variables explicativas la reputación de la empresa (elaborada como variable factorial, REPUEM), la reputación del producto o servicio (variable generada a partir de un único ítem: REPUPOSE), el capital humano (construida factorialmente: CAPIHUMA) y la cultura organizativa (igualmente factorial, CULTORGA).

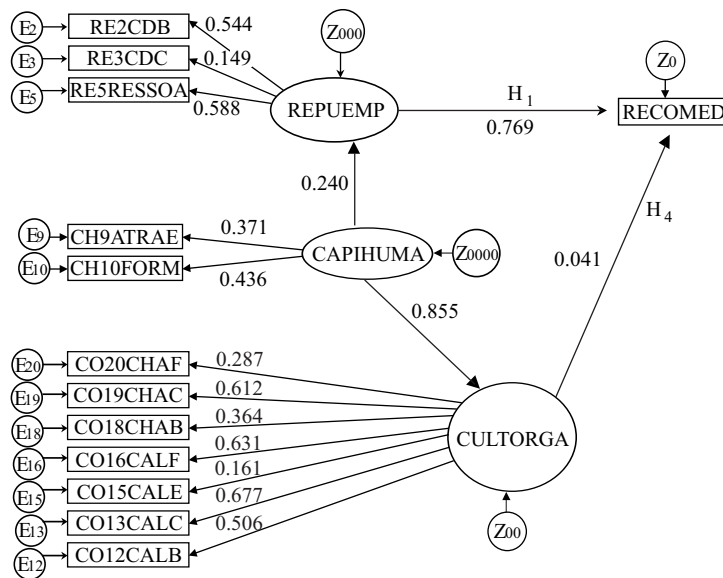
La especificación inicial de dicho modelo causal (figura 1) presentaba problemas y las distintas interacciones realizadas por el programa Amos no llegaron a una solución convergente que fuese capaz de estimar los parámetros y determinar el grado de ajuste del modelo. En estas condiciones se percibió la conveniencia de reespecificación (figura 2) del modelo causal inicialmente propuesto; se eliminó la variable REPUPOSE y, además, se consideró al capital humano como aspecto que incide de manera directa sobre la reputación de la empresa y sobre la cultura organizativa, pero sin efecto causal directo en la variable dependiente –rentabilidad económica media–.

Con esta reespecificación el modelo logró alcanzar una solución con un ajuste razonable. Para determinar la robustez (calidad) del ajuste existe una gran diversi-

² Las empresas de la población y, en consecuencia, de la muestra pertenecen a diferentes sectores. Se realizó un contraste ANOVA para detectar eventuales diferencias de medias en la rentabilidad económica media entre sectores. El resultado de este análisis reveló la inexistencia de promedios significativamente diferentes entre grupos. Ello permite eludir la inclusión de una variable de control referida al sector en el modelo a contrastar.

dad de indicadores (Mueller, 1996; Hair *et al.*, 1999). En el cuadro 3 se resumen los empleados³ en el ajuste del modelo causal finalmente formalizado.

Figura 2.- Modelo causal reespecificado



Cuadro 3.- Ajuste del modelo causal reespecificado

CHI-CUADRADO	GRADOS DE LIBERTAD	PROBABILIDAD	GFI	NFI	CFI
56,278	62	0,681	0,873	0,724	1

Como consecuencia de todo lo anterior se podría afirmar que, en los términos inicialmente supuestos, sólo se cumplen H₁ y H₄. Por lo tanto, H₂ debería ser rechazada al igual que H₃ en su propuesta inicial, aunque se puede afirmar que el capital humano influye a las variables latentes reputación de la empresa y cultura organizativa y, en consecuencia, de modo indirecto a los resultados de la empresa a través de estas dos variables latentes señaladas.

4. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE FUTURA INVESTIGACIÓN

La revisión doctrinal realizada en esta investigación enfatiza la magnitud de los recursos idiosincrásicos de cada empresa como catalizadores de rentas para la or-

³ Los valores de estos indicadores (NFI, GFI, CFI y de la probabilidad de asociación) oscilan entre cero y uno, siendo mejor el ajuste en la medida en que los valores estén más próximos a la cota superior.

ganización que los posee o controla. Todos aquellos que poseen una naturaleza más intangible o bien son más fuertemente dependientes de las personas resultan especialmente eficientes para algunas empresas que supuestamente se han preocupado de su creación y desarrollo.

De igual forma, los resultados del estudio empírico ponen de manifiesto la importancia estadísticamente significativa de tres de los cuatro recursos intangibles contemplados en el modelo (reputación de la empresa, capital humano y cultura organizativa). Ahora bien, el modelo reespecificado sugiere la distinción entre los efectos directos de dos constructos (la reputación de la empresa y la cultura organizativa) sobre el rendimiento y el efecto indirecto del capital humano sobre el mismo a través tanto de la cultura como de la reputación de la empresa. Se trata ésta de una conclusión destacable del presente trabajo, desarrollado en un contexto competitivo y con una dimensión empresarial –pymes– diferente a otros estudios realizados con una línea investigadora similar (Aaker, 1989; Hall, 1992 y 1993). Ello permitiría afirmar que poseen mayor potencial de generar ventajas competitivas, que se traducen en niveles superiores de rendimiento, aquellas empresas que cuidan los aspectos vinculados a la mejora de su reputación en el entorno en el que operan (compromiso social, calidad del *management*, etc.) y aquéllas en las que su cultura organizativa se orienta al desarrollo de productos, a la gestión de calidad y a promover actitudes estratégicas ante el cambio. Igualmente, las organizaciones que promuevan el desarrollo de su capital humano (medido en términos de cualificación profesional, formación, capacidad para atraer a personal de valía, etc.) verán cómo, en primer término, su cultura y su reputación empresarial evolucionan positivamente y, como consecuencia, se logran avances deseados sobre el rendimiento organizativo. Estas conclusiones se revelan como absolutamente lógicas ya que los intangibles considerados dependen en gran medida del factor humano y, en consecuencia, el capital humano se podría considerar generador –por lo menos, parcial– de las mejoras en la cultura y en la reputación tal y como están consideradas en el presente trabajo. Estas relaciones indirectas enlazan con alguno de los aspectos menos estudiados por el enfoque de los recursos, pero no por ello menos importantes: la consideración de las diferentes interacciones de los diferentes intangibles de una empresa a la hora de generar fuentes de ventaja competitiva y, por lo tanto, con capacidad de mejorar la rentabilidad de las organizaciones. De esta forma, en la dotación de recursos de cada empresa, su “mezcla” y sus interacciones presentan tanta potencialidad estratégica como el stock individualizado de cada uno de ellos. Además, en línea con la lógica dominante en el RBV, la presencia de relaciones indirectas incrementarían las barreras para imitar las fuentes de ventaja competitiva por parte de competidores. Ello provoca que las empresas tengan mayores dificultades a la hora de discernir cuáles son aquellos recursos intangibles sobre los que apoyar su capacidad para competir. En consecuencia, además de gestionar inputs con influencia directa sobre las variables de *performance*, deberán desarrollar, des-

plegar y gestionar convenientemente otros –en nuestro caso, el capital humano– con efectos sobre los anteriores.

En cuanto a la influencia no significativa de la reputación del producto sobre la rentabilidad económica, procede formular dos reflexiones para explicar tal resultado: en primer lugar, la variable operativa –basada en percepciones directivas sobre calidad– presenta debilidades frente a modelos alternativos de evaluación de marcas; en segundo lugar, el hecho de que la reputación del producto se midiese de forma unidimensional –sólo se consideró a la calidad como determinante de ésta– provoca que en gran medida el contenido informacional de este constructo sea débil.

A pesar de los resultados, en términos generales, aceptables de la investigación empírica, sería conveniente mencionar las limitaciones del estudio al haber utilizado, por ejemplo, un grupo relativamente reducido de recursos intangibles. También procede mencionar la simplificación en la valoración de los recursos, al haber empleado única y exclusivamente la subjetividad de las “percepciones” de los directivos. En consecuencia, habría que incluir otros recursos adicionales (por ejemplo, el compromiso organizativo, redes, etc.) e, igualmente, se debería realizar un esfuerzo para introducir algún indicador objetivo de los citados recursos en la línea propuesta por Edvinsson (1997) aún siendo conscientes de la dificultad de obtener este tipo de información en organizaciones como las que integran la presente muestra. Igualmente, otro aspecto a contemplar en futuros trabajos será la medición dinámica de relaciones existentes entre intangibles, *performance* y crecimiento organizativo, las cuales no son expresables de manera simple en términos de causa y consecuencia.

ANEXO

*Notaciones de las variables usadas en el trabajo

RECOMED: Rentabilidad económica media (1994, 1995, 1996, 1997).

REPUEMP: Reputación de la empresa.

Ítems de REPUEMP (medidos a través de escala Likert de 7 puntos):

- RE1CDA: Capacidad de decisión.
- RE2CDB: Seguimiento de los objetivos fijados.
- RE3CDC: Dirección en equipo.
- RE4CDD: Decisiones en grupo.
- RE5RESSO: Compromiso social.
- RE6POSFI: Posición financiera.

REPUPOSE: Reputación del producto o servicio.

Ítem de REPUPOSE (medido a través de escala Likert de 7 puntos):

- RP7CALPS: Identificación de un producto de calidad.

CAPIHUMA: Capital humano.

Ítems de CAPIHUMA (medidos a través de escala Likert de 7 puntos):

- CH8INNOV: Innovación del producto y/o proceso.
- CH9ATRAE: Atracción de personal cualificado.
- CH10FORM: Planes de formación.

CULTORGA: Cultura organizativa.

Ítems de CULTORGA (medidos a través de escala Likert de 7 puntos):

- CO11CALA: Necesidades de los clientes.
- CO12CALB: Desarrollo de productos.
- CO13CALC: Control de calidad.
- CO14CALD: Análisis de la calidad.
- CO15CALE: Corrección de la calidad.
- CO16CALF: Mejora de la calidad.
- CO17CHAA: Escenarios futuros.
- CO18CHAB: Desarrollo de estrategias.
- CO19CHAC: Implantación de estrategias.
- CO20CHAD: Predisposición al cambio.
- CO21CHAE: Flexibilidad.
- CO22CHAF: Desarrollo de la cultura.
- CO23EQUI: Trabajo en equipo.
- CO24PARA: Confianza en los subordinados.
- CO25PARB: Discrecionalidad de los subordinados.
- CO26PARC: Receptividad de la dirección a sugerencias de subordinados.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A.(1989): “Managing Assets and Skills. The Key to a Sustainable Competitive Advantage”, *California Management Review*, vol. 31, núm. 2, pp. 91-106.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANSOFF, I.H. (1965): *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- BARNEY, J.B. (1986): “Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665.
- BARNEY, J.B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, núm. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (2001): “Is the Resource-based «View» a Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes”, *Academy of Management Review*, vol. 36, núm. 1, pp. 22-40.
- CAMISÓN, C.; GUÍA, J. (1999): “Relaciones verticales y resultados: un estudio empírico de la eficiencia comparativa de la integración vertical *versus* descentralización productiva”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, núm. 2, pp. 101-126.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1986): “Measuring Strategic Performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 437-457.
- CHI, T. (1994): “Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transactions, Transaction Costs Problems and Choice of Exchange Structure”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 271-290.
- CONNER, K.R. (1991): “A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics”, *Journal of Management*, núm. 17, pp. 121-154.
- CUERVO, A. (1999): “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa”, *Papeles de Economía Española*, núm. 78-79, pp. 34-55.

- DELANEY, J.T.; HUSELID, M.A. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 949-969.
- DENISON, D.R. (1984): "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, (otoño), pp. 4-22.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- DOPPLER, K.; LAUTERBURG, C. (1998): *Change Management*. Barcelona: Ariel.
- EDVINSSON, L. (1997): "Developing Intellectual Capital at Skandia", *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 3, pp. 366-373.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.; VÁZQUEZ, C. (1997): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 3, pp. 11-32.
- FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 73-92.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. (1990): "What's in a Name?: Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 2, pp. 233-258.
- FRYXELL, G.E.; WANG, J. (1994): "The Fortune Corporate Reputation Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, 20 (1), pp. 1-14.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, (primavera), pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996): "Knowledge and the Firm: Overview", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 5-9.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HALL, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1998): *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- HILL, E.W.L.; HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. (1992): "Cooperative vs Competitive Structures in Diversified Firms", *Organization Science*, 3, pp. 501-521.
- HITT, M.A.; BIEMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. (2001): "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms", *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 1, pp. 13-28.
- IASC (1998): "IAS 38, Intangible Assets", *International Accounting Standards Committee (IASC)*, (julio), pp. 1-59.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Boston: Harvard University Press.
- JACOBSON, R. (1992): "The Austrian School of Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 4, pp. 782-807.
- JURAN, J.M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. (1992): *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

- LIKERT, R.G. (1961): *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- MAHONEY, J.; PANDIAN, R. (1992): "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MARKIDES, C.; WILLIAMSON, P. (1994): "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 149-165.
- MILLER, D.; SHAMSIE, J. (1996): "The Resource-based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Firm Studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 519-543.
- MONTGOMERY, C.A. (1995): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm. Toward a Synthesis*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- MONTGOMERY, C.A.; HARIHARAN, S. (1991): "Diversified entry by Established Firms", *Journal of Economic Behavior and Organizational*, vol. 15, pp. 71-89.
- MUELLER, R.O. (1996): *Basic Principles of Structural Equation Modeling. An Introduction to Lisrel and EQS*. Nueva York: Springer-Verlag.
- NELSON, R.; WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- PENROSE, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-192.
- PETTUS, M.I. (2001): "The Resource-based View as a Developmental Growth Process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry", *Academy of Management*, vol. 44, núm. 14, pp. 878-896.
- PONDY, L.R.; HUFF, A.S. (1985): "Achieving Routine in Organizational Change", *Journal of Management*, vol. 11, núm. 2, pp. 102-116.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- POWELL, T. (1996): "How Much does Industry Matter? An Alternative Empirical test", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 323-334.
- PRIEM, R.L.; BUTTLER, J.E. (2001): "Is the Resource-based «View» a Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, pp. 22-40.
- RIVAT, L.; NULTY, K. (1998): "Accounting for Intangible Assets", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, núm. 164, pp. 251-264.
- RUMELT, R.P. (1982): "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.
- SCHOEMAKER, P.J.H. (1990): "Strategy, Complexity and Economic Rent", *Management Science*, vol. 36, núm. 10, pp. 1178-1192.
- SALAS, V. (2000): "La cultura en las organizaciones", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 7, (septiembre-diciembre), pp. 341-364.
- SPANOS, Y.E.; LIOUKAS, S. (2001): "An Examination Into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and Resource-based Perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 907-934.
- STEWART, T. (1998): "America's Most Admired Corporations", *Fortune*, (marzo), pp. 52-87.
- SUÁREZ, I. (1999): "El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica", *Papeles de Economía Española*, núm. 78-79, pp. 78-100.

- TAMPOE, M.A. (1994): "Exploiting the Core Competences of Your Organization", *Long Range Planning*, vol. 27, (agosto), pp. 66-77.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SCHUEN (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-534.
- ULRICH D.; LAKE, D. (1990): *Organizational Capability*. New York: Wiley.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. (1986): "Measurement of Business Performance in Strategy Research. A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, pp. 801-814.
- VICENTE-LORENTE, J.D. (2001): "Specificity and Opacity as Resource-based Determinants of Capital Structure: Evidence for Spanish Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal*, núm. 22, pp. 157-177.
- VILLAFANE, J. (2001): *La reputación corporativa a través de la metodología MERCO*. (www.villafane.com/merco/merco).
- WEIGELT, K.; CAMERER, C. (1988): "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 443-454.
- WERNEFELT, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WILCOX, A.W.; ZEITHAML, C.P. (2001): "Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 75-99.