

PERCEPCIÓN DE INTANXIBLES E AS SÚAS CONSECUENCIAS SOBRE O RENDEMENTO EMPRESARIAL: UNHA APROXIMACIÓN EMPÍRICA ÁS PEMES GALEGAS

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

*Departamento de Economía Financeira e Contabilidade
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade da Coruña

**Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Administración e Dirección de Empresas de Lugo
Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 11 de marzo de 2003

Aceptado: 4 de decembro de 2003

Resumo: O enfoque dos recursos (RBV) é unha das perspectivas que tradicionalmente veu prestando máis atención ó carácter intanxible dalgúns activos como fonte xeradora de vantaxes competitivas e, polo tanto, con capacidade para influír no rendemento empresarial. Neste traballo explórase a relación entre as percepcións que posúen os directivos sobre un grupo de recursos intanxibles (reputación da empresa, reputación do produto ou servizo, capital humano e cultura organizativa) e o performance, para iso realízase un contraste empírico nunha mostra de empresas certificadas ISO 9000:1994. Finalmente, extráense conclusións.

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

No momento actual, denominado por algúns como da sociedade da información, o coñecemento non debería ser considerado como un máis dos factores de produción, senón que se converteu no recurso esencial. As empresas enfróntanse a conxornas altamente dinámicas, descontinuas e impredecibles, o que provoca que as vantaxes competitivas do pasado en pouco se parezan ás do presente e en nada ás do futuro. Iso xustifica o crecente interese que os investigadores están prestando ó estudio e desenvolvemento das implicacións competitivas do “intanxible”.

A pesar dos notables esforzos realizados por institucións como o *International Accounting Standards Committee* (IASC), algúns autores –por exemplo, Rivat e Nulty (1998)– sinalan que algúns dos activos intangibles “susceptibles” de non ser incluídos no balance posúen unha importancia transcendental para a xestión das organizacións. As características comúns, aínda que non as únicas, de tales intangibles “excluídos do balance” son a súa dependencia do factor humano (actuando individualmente ou en grupos de traballo) que configura a organización (Hall, 1992) e a súa influencia sobre o rendemento das organizacións.

A partir dunha óptica RBV, o presente traballo pretende profundar na natureza da relación entre un conxunto de recursos intangibles con amplo tratamento dentro da literatura –medidos a través de percepcións dos directivos– e un indicador do rendemento empresarial. Con este fin, realízase unha revisión do marco teórico no que ha de entenderse o modelo, que será sometido a contraste na última parte do presente traballo. A pesar da madurez do RBV, un dos aspectos inevitables en tal exposición é aínda encarar unha clarificación terminolóxica que permita propoñer conceptos sen ambigüidades que poidan escurecer relacións e/ou conclusións. Tras a xustificación na literatura das hipóteses formuladas e despois da descrición das características esenciais do estudo empírico, expóñense os seus resultados. Neste sentido, a evidencia obtida vai suxerir unha revisión das relacións inicialmente propostas nun modelo reestructurado que, sen abandonar a forma e o fondo do RBV, supón unha modificación substantiva do punto de partida inicial. No último apartado extráense conclusións.

2. DISCUSIÓN LÉXICO-CONCEPTUAL EN TORNO Ó RBV

Na década dos anos oitenta, as premisas básicas de xeración de vantaxes competitivas sostibles no longo prazo radicaban basicamente nos mercados de produtos (Porter, 1980; Spanos e Lioukas, 2001). Esta premisa comeza a ser cuestionada principalmente polos seguidores do enfoque baseado nos recursos (Barney, 1991). A vantaxe competitiva pódese sustentar na dotación heteroxénea de recursos de cada empresa (Wernerfelt, 1984), a cal, á súa vez, vai estar moi relacionada coa historia da organización, coa toma de decisións pasadas (Teece *et al.*, 1997), coas experiencias adquiridas, coa construción dunha determinada cultura (Salas, 2000) ou co desenvolvemento de “capacidades organizativas” (Ulrich e Lake, 1990). Polo tanto, sobre a base de tal heteroxeneidade (Peteraf, 1993), as empresas van ser distintas en función dos activos que posúan e da súa potencialidade para combinalos desenvolvendo capacidades (Fernández *et al.*, 1997). Así, a variedade de estratexias competitivas estará delimitada pola propia dotación de medios de cada organización (Barney, 2001). Iso permitirá que a facilidade para manter a heteroxeneidade nos seus recursos ó longo do tempo xere unha vantaxe competitiva sostible e que, consecuentemente, produza rendas a longo prazo (Fernández e Suárez, 1996).

Os conceptos fundamentais da perspectiva RBV, isto é, as definicións de recursos e capacidades, foron obxecto de non pouca controversia tal e como se percibe en diversos traballos como os de Barney (1991), Amit e Schoemaker (1993) ou Chi (1994); debate que continúa tal e como recentemente se observa en Priem e Buttler (2001) e en Barney (2001). De modo máis concreto, a descrición sostida por Barney (1991) –bastante ampla como a maioría das definicións dos seguidores deste enfoque– considera como recursos todos os activos, capacidades, procesos organizativos, atributos da empresa, información, coñecemento, etc. controlados pola organización. Iso permítelle concibir e implementar estratexias para mellorar a súa eficiencia e a súa eficacia. Alternativamente, Amit e Schoemaker (1993) distinguen entre recursos (factores) e capacidades (procesos que permiten a creación daqueles).

Os traballos de Aaker (1989) e de Hall (1992) suxiren que un activo sería o que a empresa “ten”, e unha capacidade, competencia ou habilidade, o que a organización “fai”. Itami (1987) engade que as capacidades, competencias ou habilidades radican nas persoas que as posúen, a pesar de que, tal e como puntualiza Hall (1993), existan algúns recursos dependentes das persoas. Para Cuervo (1999), as competencias son “interaccións” entre recursos e as capacidades serían as “habilidades” para desenvolver eses recursos e competencias. Desde a perspectiva das capacidades dinámicas, o termo “capacidade” refírese a un conxunto de habilidades diferenciadas, de activos complementarios e de rutinas que proporcionan o sustento para a consecución das vantaxes competitivas da empresa (Tece *et al.*, 1997).

Unha das distincións sutís entre recursos e capacidades é a efectuada por Penrose (1962) ó describir os recursos como un conxunto de servizos potenciais que poden, na maioría das ocasións, ser definidos independentemente do seu uso. Eses servizos –isto é, as capacidades– maniféstanse e concrétanse a través das funcións e/ou actividades nas que se utilizan os recursos. Seguindo a Mahoney e Pandian (1992), a diferenciación dos recursos e capacidades de Penrose, nunha linguaxe máis actual, denominaría como recursos os “stocks” e como capacidades (servizos) os “fluxos”.

Os recursos para Grant (1991) tamén poden ser considerados como “inputs” do proceso productivo que configuran a unidade básica de análise. Suxire que son poucos os activos que van ser productivos por si mesmos, debido a que a produtividade require a cooperación e coordinación de medios. Xorde desta forma o concepto de capacidades para denominar un grupo ou equipo de recursos que realizan unha “tarefa ou unha actividade” determinada. Polo tanto, a simple agregación de recursos individuais non vai configurar unha capacidade; requirese unha orientación colectiva destes, o que leva á idea de patróns de coordinación complexos entre os recursos e as persoas. Unha forma convincente de explicalo é introducir o concepto de “rutinas organizativas” (Nelson e Winter, 1982), no sentido de patróns de actividades regulares e predicibles configurados a través de secuencias de accións

coordinadas polos individuos que se poñen en funcionamento ante un estímulo ou problema específico.

Seguindo a Schoemaker (1990), o desenvolvemento das vantaxes competitivas sostibles que transmitan á organización unhas rendas a longo prazo (fin último da estratexia) gravita sobre os recursos da empresa, aínda que obviamente non cabe pensar en que todos estes posúan a capacidade potencial de lograr o cumprimento do dito cometido; de aí, a necesidade de estudar cáles son os recursos, as capacidades e as diferentes formas de coñecemento que posúe a organización para alcanzar ese fin último e, aínda o que é máis importante, analizar por qué estes poden impulsalo.

Non todos os investigadores coinciden á hora de propoñer unha denominación para os recursos impulsores do éxito empresarial: así, o que para Wernerfelt (1984) son “recursos críticos” son “factores estratéxicos” para Barney (1991), “activos estratéxicos” para Amit e Schoemaker (1993) ou “inputs” capaces de xerar rendas sostibles para Conner (1991). A pesar de que o enfoque dos recursos prescribe que só os recursos con certas características son capaces de xerar niveis elevados de rendas económicas (Amit e Schoemaker, 1993), tampouco existe un acordo total en canto ós requisitos que deben cumprir os ditos medios para poder asignarlles o adxectivo de estratéxicos (Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit e Schoemaker, 1993; Tampoe, 1994; Hamel e Prahalad, 1998). A maioría destes traballos xira en torno a dúas características que realmente outorgan carácter estratéxico ós recursos: a *replicabilidade* e a *transferibilidade*. Ambas, á súa vez, vense influenciadas por factores múltiples (Fernández e Suárez, 1996, pp. 76--77). Na revisión bibliográfica realizada obsérvanse principalmente tres marcos conceptuais que se ocupan de prescribir as características a cumprir para aqueles activos susceptibles de xerar vantaxes competitivas sostibles (Peteraf, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991). Entre os máis citados, destacamos o suxerido por Barney (1991), que considera que un determinado recurso pode ser etiquetado como estratéxico sempre e cando sexa escaso, valioso, non imitable e non substituíble.

De acordo co RBV, os recursos da organización son os determinantes principais da vantaxe competitiva desta e do seu rendemento e, en consecuencia, a principal preocupación dos directivos debería ser a selección, adquisición e xestión de recursos superiores ós dos competidores (Rumelt, 1982). En consecuencia, ben a propiedade ou ben o control deses activos estratéxicos determinará cáles son as empresas que xeran beneficios superiores e cáles non.

Con relativa frecuencia atopámonos con definicións de activos moi restrictivas, que inclúen só aqueles que poden ser valorados como, por exemplo, os activos físicos (Jacobson, 1992). Esta restricción na definición dos activos provoca que moitos dos recursos intangibles non sexan visibles nos estados financeiros das empresas. Ante este feito posiciónanse numerosos investigadores que, como Itami (1987), destacan a capacidade de xeración de vantaxes competitivas que posúen os activos intangibles da organización. Proliferaron estudos empíricos orientados

dalgunha maneira a medir a capacidade dos activos tanxibles para explicar as diferenzas de rendibilidade obtidas polas empresas. En cambio, son escasas as investigacións que intentaron determinar o papel dos recursos intangibles. A pesar de que en certos enfoques desde a perspectiva RBV existen dificultades en deslindar o que son recursos intangibles e capacidades, o nexos subxacente común entre os dous conceptos baséase en que ambos son formas de coñecemento con diferentes graos de complexidade en posesión ou baixo control da empresa (Fernández e Suárez, 1996).

Segundo Hall (1992, p. 136), os recursos intangibles deben ser considerados como “activos” porque “son cousas posuídas”, moitas das cales a miúdo teñen protección legal. No contexto RBV, os recursos intangibles e máis especificamente o coñecemento son considerados determinantes cruciais da vantaxe competitiva das empresas e, polo tanto, do seu rendemento (Grant, 1996). En liña con este argumento adoptárase como referencia esta prescrición do RBV para o estudo empírico: a presenza na empresa de recursos estratéxicos “intangibles”, en tanto que fundamento básico da vantaxe competitiva, ten capacidade para explicar o seu rendemento.

Á hora de clasificar os recursos, a literatura é profusa e os criterios subxacentes en cada autor son do máis heteroxéneo (Hall, 1992; Markides e Williamson, 1994; Miller e Shamsie, 1996; Grant 1996; Suárez, 1999). Dúas das catalogacións de recursos que se utilizarán para o estudo empírico son as de Grant (1996) e Hall (1992).

3. ESTUDIO EMPÍRICO

Tal e como se puido constatar na revisión bibliográfica realizada do RBV, a principal prescrición do enfoque dos recursos é que os activos estratéxicos son os determinantes cruciais da vantaxe competitiva e do rendemento das empresas. A partir da definición de activos estratéxicos e na lóxica do RBV, asúmese que entre eses activos existen recursos intangibles. Considerando os estudos realizados por Aaker (1989), Hall (1992) e Grant (1996), o modelo proposto a continuación formula unha relación entre un conxunto de recursos intangibles –“reputación da empresa”, “reputación do produto ou servizo”, “capital humano” e “cultura organizativa”– co “rendemento da organización”.

3.1. MODELO PROPOSTO

O valor estratéxico asignado ós recursos intangibles e capacidades permite retomar conceptos tradicionais procedentes de perspectivas asociadas ó comportamento da organización (Barney, 1991). Eses recursos, especialmente os baseados

nas persoas (Barney, 1986; Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993), facilitan o desenvolvemento de rutinas que son específicas de cada organización, producen relacións sociais complexas construídas ó longo do tempo difíciles de imitar, desenvolven a propia historia-cultura da empresa e xeran coñecemento organizativo tácito (Dierickx e Cool, 1989; Chi, 1994; Fernández e Suárez, 1996). Nesas argumentos pódese fundamentar a importancia do seu estudio e a súa relación coa xeración da vantaxe competitiva e, en último termo, a obtención dun nivel superior de rendemento. Exemplos diso son os estudos sobre a reputación da empresa (Weigelt e Camerer, 1988; Fryxell e Wang, 1994), a reputación do produto (Weigelt e Camerer, 1988), o capital humano (Delaney e Huselid, 1996; Hitt *et al.*, 2001) e a cultura organizativa (Denison, 1984; Kotter e Heskett, 1992).

Co obxectivo primordial de comprobar a influencia dun grupo seleccionado de intanxibles sobre os resultados empresariais, as hipóteses que sustentan esta proposta e que fan explícito o modelo que se vai contrastar son as que figuran no cadro 1.

Cadro 1.- Hipóteses do modelo

H ₁	Canto maior sexa a reputación da empresa, maior será o rendemento logrado
H ₂	Canto maior sexa a reputación do produto ou servicio, maior será o rendemento conseguido
H ₃	Canto maior sexa a orientación cara ó desenvolvemento do capital humano da empresa, maior será o rendemento obtido
H ₄	Canto maior sexa a énfase sobre a cultura organizativa da empresa, maior será o rendemento logrado

3.2. VARIABLES

No modelo empírico, os catro recursos que actúan como variables independentes son avaliados a través de percepcións directivas¹, consideradas como variables “*proxy*” (indirectas) do valor potencial dos intanxibles observados.

A estimación do rendemento da empresa (a variable criterio do estudio) foi obxecto dunha atención pormenorizada na literatura da dirección estratéxica (Venkatraman e Ramanujan, 1986; Chakravarthy, 1986; Camisón e Guía, 1999), sen apreciarse un acordo xeneralizado sobre cuál é a medida máis relevante para esta variable. Dentro do enfoque dos recursos, algunhas das investigacións máis recentes distinguen dúas categorías de indicadores á hora de avaliar o rendemento organizativo: a posición de mercado ou crecemento (*vendas, cota de mercado, crece-*

¹ Ó utilizar única e exclusivamente a subxectividade das “percepcións” dos directivos incorpóranse parcialidades evidentes. Aínda que as percepcións non teñen por qué corresponderse necesariamente con valoracións obxectivas, manifestan a súa influencia, ás veces inconsciente, no proceso de toma de decisións dos directivos. A pesar destas limitacións, a dificultade constatada por numerosos autores para poder utilizar outro tipo de indicadores non tan “subxectivos” (Vicente-Lorente, 2001) determina que en diversos traballos empíricos desenvolvidos baixo o enfoque RBV se utilizasen as percepcións directivas como única alternativa dispoñible (Powell, 1996; Wilcox y Zeithaml, 2001; Spanos e Lioukas, 2001).

mento en vendas, crecemento en cota de mercado, crecemento do número de empregados e crecemento do activo) e a rendibilidade (*ROA*, *marxe sobre beneficios*, *beneficio neto*) (Spanos e Lioukas, 2001, pp. 931-932; Pettus, 2001, pp. 884-885). No estudio empírico realizado adoptouse o *ROA* medio como a variable dependente do modelo debido a que presenta certas vantaxes: permite alisar a serie e, polo tanto, corruxir posibles efectos conxunturais derivados de calquera actividade anómala en calquera dos períodos considerados (Hill *et al.*, 1992) e, ademais, favorece a normalidade na distribución, suposto necesario para proceder á súa posterior análise cunhas garantías mínimas de significación estatística (Hair *et al.*, 1999).

Para o período considerado –cuadrenio 1994-1997– procedeuse ó cálculo da rendibilidade económica media para cada unha das empresas da mostra. Esta medida adoptouse como variable *proxy* de rendemento organizativo, decisión avalada amplamente na literatura revisada.

Como resultado da súa investigación, Hall (1992, pp. 140-141) elabora un *ranking* de recursos intangibles con influencia significativa sobre a capacidade potencial das empresas para xerar vantaxes competitivas. Encabezando esa relación figuran a reputación da empresa, a reputación do produto, o capital humano e a cultura organizativa; en consonancia con esta apreciación, o modelo que se propón considera estes catro recursos como as variables que explican o rendemento da organización. Agora ben, as variables explicativas consideradas son latentes e en consecuencia non directamente observables; ó ser imprescindible a súa medición, o seu cómputo realizarémolo a través de puntuacións factoriais.

Na variable *reputación da empresa* asúmese, en primeiro lugar, a conceptualización realizada por Weigelt e Camerer (1988) de *calidade do corpo directivo*, *posición financeira da empresa* e *responsabilidade social*, para considerar estes tres descritores como as dimensións a través das cales se avalía o constructo. Á súa vez, a dimensión da calidade do corpo directivo mídese por medio dos catro ítems adaptados do traballo de Doppler e Lauterburg (1998). Para a avaliación da dimensión de responsabilidade social propónse un único ítem adoptado de Weigelt e Camerer (1988). Finalmente, a dimensión de posición financeira da empresa tamén se articula a través dun único ítem suxerido por Weigelt e Camerer (1988).

A variable *reputación do produto* depende da percepción da calidade segundo Weigelt e Camerer (1988). Consecuentemente, a valoración desta dimensión requiriría en último termo estudos orientados a avaliar a opinión dos usuarios sobre a calidade dos distintos produtos das diferentes empresas ou alternativamente investigar a asociación calidade e marca para as diferentes organizacións (Villafañe, 2001). Unha e outra alternativa descartáronse polas dificultades que a súa adopción entrañaba e no seu lugar analizouse a opinión dos directivos acerca do impacto que tería a posesión dun produto de calidade elevada.

O constructo da variable *capital humano* configúranse tres dimensións referenciadas cun único ítem cada unha delas. As dúas primeiras –innovación e atracción

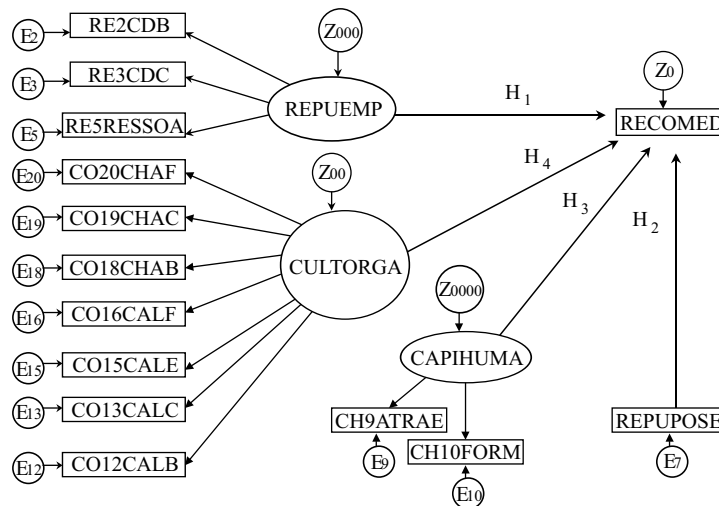
de persoal cualificado– tómanse de Steward (1998) e o terceiro –énfase en formación– é unha contribución propia.

Para a última variable explicativa contemplada, a *cultura organizativa*, séguese a Hall (1992,1993), quen identificou un conxunto de atributos da cultura organizativa que levaban ás empresas que os posúisen ó logro de vantaxes competitivas sostibles. Respecto á primeira dimensión, “calidade”, para o seu deseño séguese a Juran (1990), quen sitúa a responsabilidade da calidade na alta dirección, e destaca tres requisitos (aspectos ou incluso fases) relacionados co proceso: *planificación da calidade, control e mellora da calidade*. A dimensión “xestión do cambio” valórase a través de seis ítems suxeridos polos traballos de Doppler e Lauterburg (1998); no último deles, para a definición da cultura séguese a perspectiva antropolóxica de Barney (1986). A terceira das dimensións integradoras do constructo cultura organizativa, “traballo en equipo”, refírese a un ítem específico que nos suxiren as investigacións de Hall. Finalmente, para configurar a dimensión “estilo directivo participativo” séguese o traballo dos estilos de liderado de Likert (1961), con tres ítems específicos.

Como paso previo á aplicación da análise causal e seguindo a Hair *et al.* (1999), para cada constructo (REPUEMP, CAPIHUMA e CULTORGA) elimináronse aqueles ítems que máis deterioraban o alpha de Cronbach da variable latente correspondente.

De acordo con todo o anterior, o modelo orixinal –as variables que o integran e as relacións ás que fan referencia as hipóteses citadas anteriormente– está representado na figura 1.

Figura 1.- Modelo orixinal



3.3. MOSTRA

Para contrastar o modelo, a poboación foi seleccionada da base de datos Ardán, e esta estaba formada por 166 empresas posuidoras dalgunha certificación de calidade (cadro 2)².

Cadro 2.- Ficha técnica

Universo	Empresas certificadas ISO 9000:1994
Ámbito xeográfico	C.A. Galicia
Método de recollida da información	Enquisa postal e recollida persoal
Unidade da mostraxe	Directivos de maior nivel
Procedemento da mostraxe	Poboación total da base de datos Ardán
Tamaño da mostra	72 empresas
Nivel de confianza	95, 5% $p = q = 50\%$
Erro da mostraxe	+/- 8,90%
Data do traballo de campo	Febreiro, marzo, abril e maio de 1999

3.4. RESULTADOS

Para a estimación do modelo proposto especificouse un modelo causal no que se adoptou como variable que hai que explicar a rendibilidade económica media (RECOMED) e como variables explicativas a reputación da empresa (elaborada como variable factorial, REPUEM), a reputación do produto ou servizo (variable xerada a partir dun único ítem: REPUPPOSE), o capital humano (construída factorialmente: CAPIHUMA) e a cultura organizativa (igualmente factorial, CULTORGA).

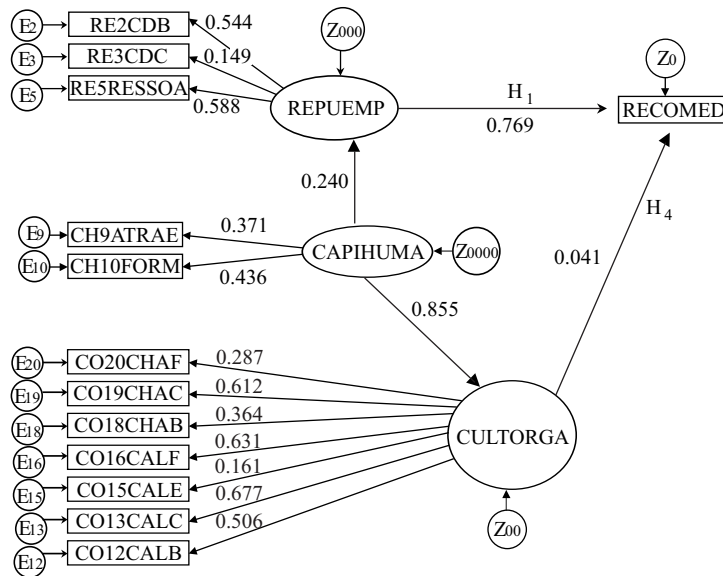
A especificación inicial do dito modelo causal (figura 1) presentaba problemas e as distintas interaccións realizadas polo programa Amos non chegaron a unha solución converxente que fose capaz de estimar os parámetros e determinar o grao de axuste do modelo. Nestas condicións percibiuse a conveniencia de reespecificación (figura 2) do modelo causal inicialmente proposto; eliminouse a variable REPUPPOSE e, ademais, considerouse o capital humano como aspecto que incide de maneira directa sobre a reputación da empresa e sobre a cultura organizativa, pero sen efecto causal directo na variable dependente –rendibilidade económica media–.

Con esta reespecificación o modelo logrou alcanzar unha solución cun axuste razoable. Para determinar a robustez (calidade) do axuste existe unha gran diversi-

² As empresas da poboación e, en consecuencia, da mostra pertencen a diferentes sectores. Realizouse un contraste ANOVA para detectar eventuais diferencias de medias na rendibilidade económica media entre sectores. O resultado desta análise revelou a inexistencia de medias significativamente diferentes entre grupos. Isto permite eludir a inclusión dunha variable de control referida ó sector no modelo que se está a contrastar.

dade de indicadores (Mueller, 1996; Hair *et al.*, 1999). No cadro 3 resúmense os empregados³ no axuste do modelo causal finalmente formalizado.

Figura 2.- Modelo causal reespecificado



Cadro 3.- Axuste do modelo causal reespecificado

CHI-CADRADO	GRAOS DE LIBERDADE	PROBABILIDADE	GFI	NFI	CFI
56,278	62	0,681	0,873	0,724	1

Como consecuencia de todo o anterior poderíase afirmar que, nos termos inicialmente supostos, só se cumpren H_1 e H_4 . Polo tanto, H_2 debería ser rexeitada ó igual que H_3 na súa proposta inicial, aínda que se pode afirmar que o capital humano inflúe nas variables latentes reputación da empresa e cultura organizativa e, en consecuencia, de modo indirecto nos resultados da empresa a través destas dúas variables latentes sinaladas.

4. CONCLUSIÓNS E LIÑAS DE FUTURA INVESTIGACIÓN

A revisión doutrinal realizada nesta investigación pon énfase na magnitude dos recursos idiosincrásicos de cada empresa como catalizadores de rendas para a or-

³ Os valores destes indicadores (NFI, GFI, CFI e da probabilidade de asociación) oscilan entre cero e un, sendo mellor o axuste na medida en que os valores estean máis próximos á cota superior.

ganización que os posúe ou controla. Todos aqueles que posúen unha natureza máis intanxible ou ben son máis fortemente dependentes das persoas resultan especialmente eficientes para algunhas empresas que supostamente se preocuparon da súa creación e desenvolvemento.

De igual forma, os resultados do estudo empírico poñen de manifesto a importancia estatisticamente significativa de tres dos catro recursos intangibles contemplados no modelo (reputación da empresa, capital humano e cultura organizativa). Agora ben, o modelo reespecificado suxire a distinción entre os efectos directos de dous constructos (a reputación da empresa e a cultura organizativa) sobre o rendemento e o efecto indirecto do capital humano sobre o mesmo a través tanto da cultura como da reputación da empresa. Trátase esta dunha conclusión destacable do presente traballo, desenvolvido nun contexto competitivo e cunha dimensión empresarial –pemes– diferente a outros estudos realizados cunha liña investigadora similar (Aaker, 1989; Hall, 1992 e 1993). Iso permitiría afirmar que posúen maior potencial de xerar vantaxes competitivas, que se traducen en niveis superiores de rendemento, aquelas empresas que coidan os aspectos vinculados á mellora da súa reputación na contorna na que operan (compromiso social, calidade do *management*, etc.) e aquelas nas que a súa cultura organizativa se orienta ó desenvolvemento de produtos, á xestión de calidade e a promover actitudes estratéxicas ante o cambio. Igualmente, as organizacións que promovan o desenvolvemento do seu capital humano (medido en termos de cualificación profesional, formación, capacidade para atraer a persoal de valía, etc.) verán cómo, en primeiro termo, a súa cultura e a súa reputación empresarial evolucionan positivamente e, como consecuencia, se logran avances desexados sobre o rendemento organizativo. Estas conclusións revélanse como absolutamente lóxicas xa que os intangibles considerados dependen en gran medida do factor humano e, en consecuencia, o capital humano poderíase considerar xerador –cando menos, parcial– das melloras na cultura e na reputación tal e como están consideradas no presente traballo. Estas relacións indirectas enlazan con algún dos aspectos menos estudados polo enfoque dos recursos, pero non por iso menos importantes: a consideración das diferentes interaccións dos diferentes intangibles dunha empresa á hora de xerar fontes de vantaxe competitiva e, polo tanto, con capacidade de mellorar a rendibilidade das organizacións. Desta forma, na dotación de recursos de cada empresa, a súa “mestura” e as súas interaccións presentan tanta potencialidade estratéxica como o stock individualizado de cada un deles. Ademais, en liña coa lóxica dominante no RBV, a presenza de relacións indirectas incrementarían as barreiras para imitar as fontes de vantaxe competitiva por parte de competidores. Iso provoca que as empresas teñan maiores dificultades á hora de discernir cáles son aqueles recursos intangibles sobre os que apoiar a súa capacidade para competir. En consecuencia, ademais de xestionar inputs con influencia directa sobre as variables de *performance*, deberán desenvolver,

despregar e xestionar convenientemente outros –no noso caso, o capital humano– con efectos sobre os anteriores.

En canto á influencia non significativa da reputación do produto sobre a rendibilidade económica, procede formular dúas reflexións para explicar tal resultado: en primeiro lugar, a variable operativa –baseada en percepcións directivas sobre calidade– presenta debilidades fronte a modelos alternativos de avaliación de marcas; en segundo lugar, o feito de que a reputación do produto se medise de forma unidimensional –só se considerou a calidade como determinante desta– provoca que en gran medida o contido da información deste constructo sexa débil.

A pesar dos resultados, en termos xerais, aceptables da investigación empírica, sería conveniente mencionar as limitacións do estudio ó ter utilizado, por exemplo, un grupo relativamente reducido de recursos intangibles. Tamén procede mencionar a simplificación na valoración dos recursos, ó ter empregado única e exclusivamente a subxectividade das “percepcións” dos directivos. En consecuencia, habería que incluír outros recursos adicionais (por exemplo, o compromiso organizativo, redes, etc.) e, igualmente, deberíase realizar un esforzo para introducir algún indicador obxectivo dos citados recursos na liña proposta por Edvinsson (1997) aínda sendo conscientes da dificultade de obter este tipo de información en organizacións como as que integran esta mostra. Igualmente, outro aspecto que se deberá contemplar en futuros traballos será a medición dinámica de relacións existentes entre intangibles, o *performance* e o crecemento organizativo, os cales non son expresables de maneira simple en termos de causa e consecuencia.

ANEXO

*Notacións das variables usadas no traballo

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

REPUEMP: Reputación da empresa.

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

- RE1CDA: Capacidade de decisión.
- RE2CDB: Seguimento dos obxectivos fixados.
- RE3CDC: Dirección en equipo.
- RE4CDD: Decisións en grupo.
- RE5RESSO: Compromiso social.
- RE6POSFI: Posición financeira.

REPUPPOSE: Reputación do produto ou servicio.

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

- RP7CALPS: Identificación dun produto de calidade.

CAPIHUMA: Capital humano.

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

- CH8INNOV: Innovación do produto e/ou proceso.
- CH9ATRAE: Atracción de persoal cualificado.
- CH10FORM: Plans de formación.

CULTORGA: Cultura organizativa .

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

- CO11CALA: Necesidades dos clientes.
- CO12CALB: Desenvolvemento de produtos.
- CO13CALC: Control de calidade.
- CO14CALD: Análise da calidade.
- CO15CALE: Corrección da calidade.
- CO16CALF: Mellora da calidade.
- CO17CHAA: Escenarios futuros.
- CO18CHAB: Desenvolvemento de estratexias.
- CO19CHAC: Implantación de estratexias.
- CO20CHAD: Predisposición ó cambio.
- CO21CHAE: Flexibilidade.
- CO22CHAF: Desenvolvemento da cultura.
- CO23EQUI: Traballo en equipo.
- CO24PARA: Confianza nos subordinados.
- CO25PARB: Discrecionalidade dos subordinados.
- CO26PARC: Receptividade da dirección a suxestións 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*, (outono), 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)*, (xullo), 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, (setembro-dicembro), 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.