

V. A. LÓPEZ LÓPEZ *
S. IGLESIAS ANTELO **

Percepciones directivas del recurso reputación. Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial***

Sumario: 1. Introducción. 2. El concepto reputación en la literatura. 3. Antecedentes empíricos en el estudio de la reputación. 3.1. Reputación vinculada al negocio. 3.2. Reputación del producto. 3.3. Reputación de la cultura organizativa. 4. Relaciones entre el recurso reputación y el rendimiento: análisis empírico. 4.1. Objetivos e hipótesis. 4.2. Datos, variables y metodología. 4.3. Resultados. 5. Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futura. Referencias bibliográficas

Resumen: El objetivo de la presente investigación es el estudio de las diferentes dimensiones que configuran el recurso reputación, además de analizar sus relaciones con la variable rendimiento empresarial. Partimos de una breve revisión del concepto reputación en la literatura especializada, para posteriormente adentrarnos en una de las orientaciones (enfoque de los recursos de la empresa o perspectiva RBV) que enfatiza el alto potencial de los intangibles —entre otros, la reputación— a la hora de explicar rendimientos superiores a la media de los competidores. A continuación, partiendo de un modelo teórico propuesto, se lleva a cabo una contrastación empírica con una muestra de empresas gallegas poseedoras de certificaciones de calidad ISO 9000, utilizando para ello la técnica de análisis de estructuras de covarianzas. Los resultados obtenidos parecen confirmar la naturaleza multidimensional del recurso reputación y la influencia del rendimiento pasado en la percepción directiva actual de la reputación y la de esta última en el rendimiento futuro.

* Profesor Titular de Universidad. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Universidad de Santiago de Compostela. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Alfonso X O Sabio, s/n. 27002 Lugo, España. Correo electrónico: oevall@lugo.usc.es

** Profesora Titular de Universidad. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de A Coruña. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Elviña. 15071 A Coruña, España. Correo electrónico: aladio@udc.es

*** Queremos expresar nuestro agradecimiento a los comentarios y sugerencias de los evaluadores anónimos que han contribuido a mejorar este trabajo.

Palabras clave: Reputación, rendimiento, ventaja competitiva.

Abstract: The aim of this paper is to analyze the dimensions compounding the reputation as a strategic resource and its connections with performance. Firstly, a brief review of the concept of reputation is made. Secondly, the resource-based view (RBV) is adopted as theoretical framework. This view emphasizes the high potentiality of intangible assets like reputation to explain returns above the average of the competitors. Then, working on a theoretical model proposed, a test with structural equations is carried out using a sample of Galician companies holding an ISO 9000 quality certificate. The results thus obtained seem to confirm the multidimensionality of reputation, as well as the influence of past performance on the present managerial perception of reputation and that of this perception on future performance.

Keywords: Reputation, performance, competitive advantage.

1. Introducción

La búsqueda de aquellos factores competitivos, de naturaleza interna y/o externa, que sean capaces de generar ventajas competitivas sostenibles y, por lo tanto, permitir a algunas empresas disfrutar de un rendimiento superior a la media de sus competidores sigue ocupando las agendas de un importante número de investigadores, principalmente entre los que estudian temas vinculados a la dirección estratégica. Más en concreto, no son pocos los que consideran que un activo estratégico tal como la reputación es uno de los recursos intangibles con mayor influencia en el rendimiento de las empresas que se han preocupado de su creación y desarrollo (Hall, 1992, 1993). Como consecuencia, no es de extrañar que su estudio adquiera cada vez mayor notoriedad (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Szwajkowski y Figlewicz, 1999; Shamsie, 2003; De la Fuente y De Quevedo, 2003a).

El presente trabajo comienza realizando una breve revisión de la importancia del concepto reputación en la literatura especializada. Metodológicamente, se parte de la visión ofrecida por la economía general y, progresivamente, se va acotando el campo de revisión bibliográfica hasta centrar la atención en el ámbito del *enfoque de los recursos*. Posteriormente, se abordan las diferentes aproximaciones a la valoración del mencionado recurso utilizadas en diferentes trabajos empíricos a partir del esquema conceptual sugerido por Weigelt y Camerer (1988). A continuación, y una vez formulado el modelo central del estudio, se acomete su contrastación por medio de un análisis de ecuaciones estructurales. En este sentido, se utiliza la percepción que los directivos tienen en relación con su propia organización para construir las variables que hacen operativas las diferentes dimensiones de reputación. Ello supone una cierta novedad (y al mismo tiempo una limitación) respecto a otros trabajos en los que la valoración se determina a partir de percepciones de los grupos de interés: directivos, directivos rivales, clientes, proveedores, analistas financieros, etc. En definitiva, el contraste se realiza, en cierto modo, a partir de la mayor o menor orientación que el directivo manifiesta hacia los diferentes atributos vinculados al recurso reputación. Ello resulta particularmente interesante porque, aunque tales percepciones no tienen por qué corresponderse necesariamente con valoraciones objetivas, reflejan su influencia, a veces inconsciente, en el proceso de toma de decisiones de los directivos. Para finalizar, se extraen las conclusiones más relevantes.

2. El concepto reputación en la literatura

Los aspectos conceptuales asociados al término reputación¹ han evolucionado a lo largo del tiempo a partir de disciplinas diferentes. Desde una orientación eminentemente económica se propone asimilar la reputación a una expectativa favorable sujeta a condiciones de información imperfecta e incertidumbre sobre la calidad de un producto, o como un atributo adscrito a un actor como consecuencia de sus comportamientos pasados (Raub y Weesie, 1990). En cambio, en la literatura de dirección de empresas, el concepto de reputación es una consecuencia del proceso de acumulación de información que los grupos de interés realizan de la empresa a partir de una serie de señales de mercado (cuota de mercado, política de dividendos, ...), de señales contables (resultados contables y riesgo), de señales institucionales (estructura de propiedad, responsabilidad social, cobertura en los medios de comunicación, tamaño de la empresa, ...) y, finalmente, de señales estratégicas como pueden ser la diferenciación y la diversificación (Fombrun y Shanley, 1990).

Desde la dirección estratégica, la reputación ha sido definida como el conocimiento sobre las características valiosas de la empresa y las emociones de los grupos de interés hacia ésta (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun, 1996; Ferguson *et al.*, 2000). De forma sintética, la reputación refleja lo que los grupos de interés piensan y sienten sobre la empresa. Asimismo, Barney (1986) señala la importancia de una reputación positiva como factor estratégico capaz de generar un rendimiento organizativo claramente superior a la media de la industria.

En la actualidad, la conceptualización de reputación que suscita probablemente más adhesiones es la que la considera como un recurso organizativo estratégico (Dierickx y Cool, 1989). A la mayor parte de los trabajos que suscriben este punto de vista los podemos agrupar en torno al enfoque de los recursos de la empresa o perspectiva RBV —*Resource Based View*— (Fernández y Suárez, 1996; Fernández *et al.*, 1997; Durán, 1998; Cuervo, 1999; Vicente-Lorente, 2001). Desde la orientación RBV, la reputación constituye para la empresa un recurso valioso para la obtención de ventajas competitivas que podrá explotar de una forma sostenible (Peteraf, 1993; Salas, 1996). Además, es considerado como un recurso intangible fuertemente arraigado en la historia de la organización (Wernerfelt, 1984), difícil de imitar para los competidores debido a su complejo proceso de desarrollo y acumulación a lo largo del tiempo (Dierickx y Cool, 1989), con un alto grado de especificidad a la organización en donde fue desarrollado y con dificultades obvias para su adquisición en mercados organizados (Salas, 1996: 18). Todo esto otorgaría a

¹ En la literatura se observan diferentes tipos de reputación, como por ejemplo, reputación de competidor agresivo (Caves y Porter, 1977), reputación de un entorno laboral atractivo (Gatewood *et al.*, 1993), reputación de calidad del producto (Brown y Perry, 1994) y reputación de responsabilidad social de la empresa (Szwajkowski y Figlewicz, 1999).

la reputación el cumplimiento de los criterios propuestos por Barney (1991) para etiquetar a un recurso como estratégico: valioso, escaso, difícilmente imitable y no sustituible.

Por último, cabe aclarar que, a pesar de que en esta revisión conceptual se ha seguido a aquellos autores que utilizan exclusivamente el término «reputación», no es menos cierto que otras expresiones, como pueden ser «imagen corporativa» e «identidad organizativa», a veces han sido empleadas como sinónimos de reputación. Sin embargo, desde nuestro punto de vista se trata de conceptos diferentes, y de hecho existe abundante literatura que los discrimina perfectamente. Así, algunos autores como Bromley (2000) entienden que imagen corporativa es la proyección que hacen de la organización sus miembros con el propósito de influir en la percepción que los grupos de interés tienen de ella, mientras que la identidad organizativa a menudo es conceptualizada como las creencias compartidas por los miembros de la organización sobre la identidad de ésta (Whetten y Mackey, 2002).

3. Antecedentes empíricos en el estudio de la reputación

El término reputación puede implicar causa y efecto al mismo tiempo (De la Fuente y De Quevedo, 2003a): un directivo o una empresa pueden poseer una reputación excelente en la realización de una función específica y, al mismo tiempo, su publicidad puede alimentar el valor inicial de este recurso estratégico al ser percibido por la comunidad de grupos de interés. Esto motiva que en la literatura sea posible encontrar trabajos empíricos que consideran a la reputación variable dependiente y otros que la tratan como independiente², si bien dependiendo del marco teórico en que se inscriba el trabajo. Y es que el constructo reputación está presente en al menos cuatro marcos teóricos de la dirección de empresas: enfoque de los recursos de la empresa, teoría de los juegos, teoría de los costes de transacción y teorías de la eficacia organizativa. De estos cuatro modelos teóricos, los tres primeros consideran a la reputación como una variable independiente, la cual, debido a factores de índole diversa, influye en el rendimiento organizativo; en cambio, desde las teorías de la eficacia organizativa (Fombrun y Shanley, 1990: 236), la reputación es analizada como variable dependiente influenciada por una combinación de factores como son el rendimiento financiero, la calidad de los productos o la eficacia de los directivos.

Por otro lado, son numerosos los trabajos empíricos centrados en la valoración de la reputación. Antes de pasar a comentarlos con más detalle cabe destacar que las fuentes de información utilizadas por un porcentaje significativo de ellos vienen a ser una adaptación de las empleadas por la revista *For-*

² Una completa revisión bibliográfica ha sido realizada recientemente por De la Fuente y De Quevedo (2003a).

*tune*³ (Fombrun y Shanley, 1990; Fryxell y Wang, 1994; Brown y Perry, 1994; Villafaña, 2001; De la Fuente y De Quevedo, 2003b), el Índice Harris-Fombrun Reputation Quotient «RQ» (Fombrun, 1996), el Índice Social Domini 400 (Brown y Perry, 1994) o la base de datos Sócrates (Szwajkowski y Figlewicz, 1999).

Para la revisión de la literatura empírica —acotada a la centrada en el tema de interés: relación entre reputación y rendimiento— se tomó como referencia la desagregación de la reputación realizada por Weigelt y Camerer (1988), que propone tres modalidades: 1) reputación vinculada al negocio, 2) reputación del producto o servicio y 3) reputación asociada a la cultura organizativa. La primera es consecuencia de la información referente a la empresa, tal como su capacidad de planta, localización, capacidades directivas, estrategias, posición financiera y responsabilidad social (Fombrun y Shanley, 1990); la reputación del producto o servicio tiene mucho que ver con la percepción pública de la calidad (Rao, 1994); finalmente, las organizaciones desarrollan la reputación asociada a su cultura a través de sus entornos de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y las creencias que configuran aquélla (O'Really *et al.*, 1991; Sheridan, 1992; Leal, 1997).

3.1. REPUTACIÓN VINCULADA AL NEGOCIO

En el trabajo de Rao (1994) se analiza el sector del automóvil norteamericano para el período 1895-1912 con el propósito de contrastar el rol desempeñado por la legitimación en la supervivencia de las empresas de la industria. En sus conclusiones el autor afirma que cuanto mayor sea el stock de reconocimientos y premios acumulados por una organización, mayor será su reputación y, consecuentemente, menor la probabilidad de abandonar el sector automovilístico.

El trabajo de Fombrun y Shanley (1990) modela la reputación bajo condiciones de asimetría informativa a través de las siguientes relaciones: positiva entre el beneficio contable de años precedentes y la reputación, negativa entre la rentabilidad del dividendo presente y la reputación, y positiva entre los resultados financieros actuales y la reputación. Además, la reputación permite fijar precios superiores a los de los competidores, atraer y mantener a personal con habilidades superiores, facilitar el acceso a los mercados de capitales y a las diferentes fuentes de financiación y, finalmente, captar inversores (Fombrun y Shanley, 1990: 233).

³ En el estudio «America's most admired corporations» (Roberts y Dowling, 2002, 1093) las empresas son seleccionadas en cada sector de actividad en función del tamaño incluyendo un mínimo de cuatro por sector y un máximo de once. En el supuesto de que una empresa esté presente en varios sectores de actividad, solamente se considera su inclusión en aquél que contribuya en mayor porcentaje a las ventas totales de la empresa. Cada empresa es valorada por sus propios ejecutivos, por directivos de la competencia y por analistas expertos en cada sector de actividad, en función de ocho dimensiones de la reputación.

El efecto de la reputación en la decisión de establecer una alianza estratégica con un socio potencial es investigado por Dollinger *et al.* (1997)⁴. Los resultados de la investigación indican que realmente la reputación es un constructo multidimensional que en determinados escenarios no se puede utilizar de forma integrada, sino que es preciso desagregar sus dimensiones y establecer relaciones individualizadas. Concluyen que la reputación del producto y la reputación del equipo directivo son los factores primordiales en la decisión de establecer una alianza estratégica.

3.2. REPUTACIÓN DEL PRODUCTO

La relación positiva entre reputación del producto y calidad ha sido identificada en numerosos trabajos (Jacobson y Aaker, 1987; Weigelt y Camerer, 1988; Hall, 1992, 1993; Powell, 1995). Con información procedente de la base de datos PIMS, Buzzel *et al.* (1975) obtienen relaciones positivas entre calidad del producto y cuota de mercado y entre rentabilidad (económica y margen sobre ventas) y calidad del producto o servicio. Partiendo de la base de datos de la reputación *Fortune* y a través de un análisis factorial de sus dimensiones, Fryxell y Wang (1994) proponen dos factores de reputación: reputación asociada al negocio y reputación del servicio. La investigación de Kroll *et al.* (1999) identifica relaciones positivas entre la reputación del producto (calidad) y el rendimiento empresarial y entre la reputación del producto y la cuota de mercado de la empresa.

3.3. REPUTACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura organizativa y el rendimiento empresarial han sido analizados principalmente desde la denominada hipótesis de la «cultura fuerte». Según Arogyaswamy y Byles (1987), fortaleza identifica un cierto grado de compromiso compartido entre los miembros de la empresa sobre sus valores y creencias. El razonamiento lógico expresado por estos autores sugiere que cuanto mayor sea el grado de acuerdo, más fuerte será la cultura, lo cual «potencialmente» influenciará el rendimiento empresarial. Así, por ejemplo, Deal y Kennedy (1982) encuentran una relación positiva entre culturas organizativas fuertes y éxito empresarial; de forma similar, el estudio de Peters y Waterman (1982) identifica a la cultura organizativa como uno de los atributos más importantes en las empresas denominadas «excelentes»; una cultura organizativa participativa unida a un grato ambiente laboral potencia la obtención de un rendimiento organizativo superior frente a otros competidores no

⁴ Los constructos utilizados en este trabajo fueron adaptados de los utilizados en la *Corporate Reputation Survey de Fortune*.

poseedores de estas peculiaridades (Denison, 1984); la cultura organizativa es uno de los recursos intangibles con mayor capacidad generadora de ventajas competitivas sostenibles, tal y como indican los resultados de las investigaciones realizadas por Hall (1992, 1993) en una muestra de empresas del Reino Unido; Hitt *et al.* (1995) identifican una relación positiva entre cultura y desempeño organizativo; tal y como se desprende del trabajo de Leal (1997) en una muestra de empresas españolas, el tipo de cultura de calidad adoptada condiciona la heterogeneidad de rendimiento.

Sin embargo, la cultura organizativa fuerte no siempre es condición indispensable para la obtención de una rentabilidad elevada; así, Kotter y Heskett (1992), al investigar la relación entre cultura y rendimiento, observan que la posesión de una cultura fuerte no es garantía de un rendimiento empresarial excelente, sino que más bien es un indicador del grado de compromiso existente entre los miembros de una organización.

4. Relaciones entre el recurso reputación y el rendimiento: análisis empírico

4.1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Dentro del aludido enfoque de los recursos de la empresa, esta investigación pretende alcanzar dos objetivos fundamentales. El primero de ellos es analizar las dimensiones que integran el recurso intangible reputación y comprobar si coinciden con las tres sugeridas por Weigelt y Camerer (1988): reputación vinculada al negocio, al producto o servicio y a la cultura organizativa.

El segundo objetivo se centra en las relaciones mutuas entre el rendimiento empresarial y el recurso reputación. Relaciones en plural porque, como ya se argumentó, es razonable concebir el concepto reputación como causa y efecto al mismo tiempo, lo que equivale a considerarlo como variable independiente y dependiente simultáneamente. De esta idea se hace eco este estudio, cuyo segundo objetivo se concreta en verificar la influencia recíproca no contemporánea entre rendimiento y reputación; o dicho de otra manera, que el rendimiento pasado condiciona la reputación actual de la empresa, la cual a su vez influye directamente en su rendimiento futuro.

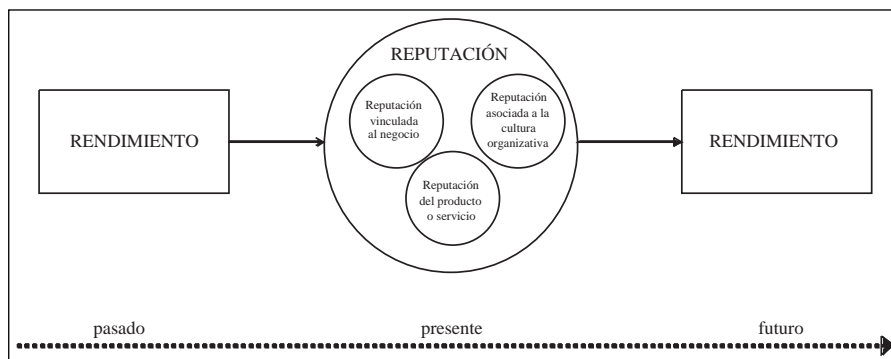
Estos objetivos se plasman en las siguientes hipótesis:

H₁: *La reputación es un recurso multidimensional configurado por la reputación vinculada al negocio, la reputación del producto o servicio y la reputación asociada a la cultura organizativa.*

H₂: *Cuanto mayor haya sido el rendimiento empresarial en el pasado mejor será la valoración que haga el directivo de la reputación de su empresa en el presente.*

H₃: *Cuanto mejor sea la valoración que haga el directivo de la reputación de su empresa en el presente mayor será el rendimiento que la empresa alcance en el futuro.*

FIGURA 1.—Modelo causal rendimiento-reputación-rendimiento



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, se propone un modelo que recoge la hipótesis de causalidad sucesiva rendimiento-reputación-rendimiento, al tiempo que se contempla la reputación como variable multidimensional. La figura 1 lo refleja esquemáticamente.

4.2. DATOS, VARIABLES Y METODOLOGÍA

4.2.1. Datos y variables

El análisis se llevó a cabo a partir de la población constituida por las 166 empresas con domicilio social en Galicia que contaban con alguna modalidad de certificación ISO 9000: 1994 y cuyos datos estaban disponibles en la base de datos ARDAN. A los directivos de mayor nivel de dichas empresas se les remitió un cuestionario a fin de conocer su grado de orientación hacia las dimensiones que configuran el recurso reputación. Este trabajo de campo se realizó de febrero a mayo de 1999, obteniéndose respuesta finalmente de 72 empresas.

Las variables del estudio son esencialmente dos: el rendimiento empresarial y el recurso reputación. Como medida del rendimiento⁵ se eligió la rentabilidad económica. Se consideró como estimación del rendimiento pasado el promedio de rentabilidad económica de 1996, 1997 y 1998, y como rendimiento futuro, la correspondiente al año 2000. Estos datos financieros estaban disponibles en la base de datos ARDAN.

⁵ A pesar de que no se aprecia un consenso generalizado a la hora de medir el rendimiento, en la literatura se identifican cuatro grandes bloques de indicadores: indicadores de rentabilidad (Venkatraman y Ramanujan, 1986), indicadores de crecimiento (Pettus, 2001), indicadores «subjetivos» del rendimiento (Spanos y Lioukas, 2001) y medidas de valoración del mercado (Vicente-Lorente, 2001).

Por su parte, el recurso reputación se concibió como una variable latente o constructo integrado por las tres concepciones de reputación propuestas por Weigelt y Camerer (1988), las cuales, también constructos, fueron creadas como sigue:

1. La *reputación asociada a la cultura organizativa* se diseñó a partir de las dimensiones consideradas por Hall (1993), es decir, ‘innovación’, ‘orientación al cliente’, ‘trabajo en equipo’, ‘énfasis en calidad’, ‘actitud estratégica’⁶ y ‘estilo directivo participativo’. Las tres últimas fueron concebidas, a su vez, como constructos conformados a partir de la información contenida en un conjunto de indicadores o variables observables medidas por las respuestas a las preguntas del cuestionario. Las otras tres dimensiones se midieron a partir de un solo ítem en cada caso.
2. La definición de la *reputación vinculada al negocio* se realizó a partir de las dimensiones del estudio *Fortune*⁷, esto es, ‘calidad del cuerpo directivo’, ‘responsabilidad social’, ‘posición financiera’, ‘innovación’, ‘atracción y mantenimiento de personal cualificado’, ‘uso de los activos’ y ‘valor de la inversión a largo plazo’. No obstante, las dos últimas dimensiones fueron descartadas, ya que, tal y como Fryxell y Wang (1994) señalan, fundamentalmente son indicadores del rendimiento empresarial. Téngase en cuenta que el rendimiento es variable criterio en este trabajo, y la inclusión de dichas dimensiones únicamente contribuiría a enturbiar el análisis de las relaciones entre las variables objeto de estudio.
2. De las cinco dimensiones restantes sólo la primera se creó como constructo. Los indicadores de ésta y las variables que miden las otras cuatro son nuevamente observables y se obtienen de las respuestas del cuestionario.
3. La *reputación del producto o servicio* se midió a través de la valoración por los directivos del impacto que supondría la posesión de un producto de alta calidad. A diferencia de los otros componentes de la reputación, más complejos, éste fue definido mediante una única variable observable.

El cuadro 1 recoge las variables de la encuesta que se seleccionaron como posibles indicadores de los distintos integrantes del recurso-concepto reputación. Todas ellas fueron medidas a través de una escala tipo Likert de 7 puntos.

⁶ En el trabajo de Hall (1993, 617) esta dimensión recibe el nombre de ‘gestión del cambio’. Sin embargo, el tratamiento estadístico de los ítems aconsejaba la eliminación de alguno de los empleados por Hall. Teniendo en cuenta los que finalmente se consideró adecuado que la integran, se juzgó más acertado denominarlo ‘actitud estratégica’.

⁷ Véase, por ejemplo, Roberts y Dowling (2002).

CUADRO 1.—Indicadores de los constructos que integran el constructo reputación

Reputación asociada a la cultura organizativa	Reputación vinculada al negocio
<p><i>Innovación:</i> V1: Innovación del producto y/o proceso.</p> <p><i>Orientación al cliente:</i> V2: Necesidades de los clientes.</p> <p><i>Trabajo en equipo:</i> V3: Trabajo en equipo.</p> <p><i>Énfasis en calidad:</i> V4: Desarrollo de productos. V5: Control de calidad. V6: Análisis de la calidad. V7: Corrección de calidad. V8: Mejora de la calidad.</p> <p><i>Actitud estratégica:</i> V9: Escenarios futuros. V10: Desarrollo de estrategias. V11: Implantación de estrategias. V12: Predisposición al cambio. V13: Flexibilidad. V14: Desarrollo de la cultura.</p> <p><i>Estilo directivo participativo:</i> V15: Confianza en subordinados. V16: Discrecionalidad de subordinados. V17: Receptividad de la dirección ante sugerencias de subordinados.</p>	<p><i>Calidad del cuerpo directivo:</i> V18: Capacidad decisonal. V19: Seguimiento de los objetivos fijados. V20: Dirección en equipo. V21: Decisiones en grupo.</p> <p><i>Responsabilidad social:</i> V22: Compromiso social.</p> <p><i>Posición financiera:</i> V23: Posición financiera.</p> <p><i>Innovación:</i> V1: Innovación del producto y/o proceso.</p> <p><i>Atracción y mantenimiento de personal cualificado:</i> V24: Atracción de personal cualificado.</p> <p>Reputación del producto o servicio V25: Identificación de un producto de calidad.</p>

Nota: todos los ítems han sido medidos mediante escalas Likert de 7 puntos.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que también fueron tenidas en cuenta ciertas variables de control, aunque no aparezcan explícitamente en el modelo. Literatura precedente muestra cómo el sector de actividad y el tamaño pueden influir en la *performance* de la organización (Wilcox y Zeithaml, 2001; Carmeli y Tishler, 2004b). En este estudio, a fin de controlar el efecto de la pertenencia a un determinado sector de actividad (Vicente-Lorente, 2001), se creó una variable categórica con los distintos sectores y, para controlar el tamaño, se utilizó el número de empleados (Spanos y Lioukas, 2001). Adicionalmente, se elaboró otra variable categórica para controlar el efecto producido por el hecho de que la empresa ofrezca un producto o un servicio (Delaney y Huselid, 1996).

Para evaluar si estas variables de control deberían ser incluidas o no en el modelo, se llevaron a cabo tres análisis ANOVA con el rendimiento futuro como variable dependiente: en el primero el factor empleado fue el sector de actividad, en el segundo, el volumen de empleados, y en el tercero, la variable 'producto/servicio'. Sin embargo, en ninguno de los casos se obtuvieron diferencias significativas en las medias o en las varianzas del rendimiento entre las distintas empresas; razón por la cual se decidió no incluir en el modelo las variables de control.

4.2.2. Metodología

El tener que trabajar con variables observables y latentes combinadas en un conjunto de relaciones lineales simultáneas, unido a la posible existencia de errores de medida en las variables latentes diseñadas, apuntan hacia el análisis de estructuras de covarianzas o modelo de ecuaciones estructurales⁸ como técnica más idónea (Lévy y Varela, 2003, 23). En este trabajo se aplicó mediante el programa AMOS 5⁹.

La elección del método de estimación de parámetros vino condicionada por las características de la muestra empleada. Por un lado, su tamaño es pequeño, con sólo 72 observaciones disponibles, aunque superior al mínimo requerido para estimar matrices de covarianzas (Jöreskog y Sörbom, 1993). Dado lo reducido de su tamaño se optó por no eliminar ningún caso con valores ausentes, ya que esto reduciría el número de observaciones disponibles a sólo 43. Por otro lado, el contraste no paramétrico de Kolmogorov-Smirnov permitía aceptar la normalidad univariante de 14 de las 27 variables de trabajo, para $\alpha=1\%$ ¹⁰.

Se eligió el método de máxima verosimilitud porque admite datos ausentes y, si bien requiere tamaños muestrales de 100 a 200 casos, se ha demostrado que ofrece resultados válidos con muestras de sólo 50 observaciones (Hair *et al.*, 1999: 632). Además, los estimadores generados por este método han probado ser suficientemente fiables, aun en presencia de desviaciones de la normalidad no excesivamente grandes (Raykov *et al.*, 1991: 501).

Una cuestión importante a tener en cuenta, dadas las circunstancias, es que los errores estándar y la medida de bondad de ajuste más clásica del análisis de estructuras de covarianzas, que es la chi-cuadrado, deberán ser interpretados con precaución, pues son sensibles al incumplimiento de la hipótesis de normalidad (Jöreskog y Sörbom, 1993 y Bentler, 1995) y sus valores pueden estar sesgados. Precaución extensible, por tanto, a la medida de parsimonia chi-cuadrado normada, la cual, con valor comprendido entre 1 y 2, es indicativa de un ajuste adecuado.

Por lo que respecta a otras medidas de bondad de ajuste, ya Bentler (1990), entre otros, destacó en su momento que ningún índice se debe considerar mejor que los demás ni perfecto. Por añadidura, todos los modelos son erróneos hasta cierto punto, y obtener un buen ajuste sólo da idea de su plausibilidad, no de su corrección. Con todo, el RMSEA (raíz cuadrada media del

⁸ Popularizado por los trabajos de Jöreskog (1970), Bagozzi (1977), Bentler (1980) y Bentler y Bonett (1980), entre otros.

⁹ Amos emplea como datos de entrada la matriz de varianzas-covarianzas de las variables. Esta matriz no se incluye por razones de espacio.

¹⁰ Cuando se trabaja con variables no normales se recomienda utilizar un método de estimación de distribución asintóticamente libre, insensible a la no normalidad de los datos, pero muy exigente en cuanto a número de observaciones —requiere unas 2000— y de variables —menos de 25— (Bentler, 1995).

error de aproximación) es un índice de ajuste global recomendable por varios motivos (MacCallum y Austin, 2000: 219): *a*) porque parece ser sensible a la mala especificación del modelo; *b*) porque las guías de actuación habitualmente seguidas en relación con este índice parecen proporcionar conclusiones apropiadas sobre la calidad del modelo; y *c*) porque aporta un intervalo de confianza con información relevante acerca de la precisión de la estimación. Este índice varía entre 0 y 1 y cuanto más próximo esté su valor a cero mejor será el ajuste. Convencionalmente, se considera que si es menor que 0,05 el ajuste es muy bueno, y si no supera 0,08 es aceptable (Browne y Cudeck, 1993).

De las medidas de ajuste incremental, en nuestro caso parece apropiado el CFI (índice de ajuste comparativo), pues funciona bien con muestras pequeñas. Un valor superior a 0,9 se considera indicativo de un ajuste aceptable: significa que como mínimo el 90% de la covariación de los datos puede ser reproducida por el modelo (Bentler, 1990).

4.3. RESULTADOS

Un modelo de ecuaciones estructurales consta de dos sistemas de ecuaciones: el modelo de medida y el estructural. El primero especifica qué indicadores definen cada constructo o variable latente, mientras que el segundo expresa las relaciones de dependencia o causalidad entre variables latentes o entre latentes y observables. Por consiguiente, con el modelo de medida se contrastará la hipótesis 1, y con el estructural, las hipótesis 2 y 3.

El *modelo de medida* se conforma con el conjunto de ecuaciones que expresan las relaciones potencialmente definatorias del concepto reputación. Un análisis factorial confirmatorio permite valorar si la definición de dicho concepto se adapta a las especificaciones propuestas en el apartado 4.2.1. Éstas se recogen en modo gráfico¹¹ en la figura 2. En formato ecuacional el modelo a estimar aparece en el cuadro 2.

La prueba del modelo dio como resultado que las cargas factoriales de ciertos indicadores no eran significativas al 95%, por lo que se consideró pertinente eliminarlas del análisis. Dichos indicadores son: V7 de la variable latente *énfasis en calidad*, V9 y V14 de *actitud estratégica*, V15 de *estilo directivo participativo*, V1, V2 y V3 de *reputación cultura organizativa*, V20 y V21 de *calidad cuerpo directivo*, y V1 y V24 de *reputación vinculada al negocio*. Sin ellas resulta un modelo de medida ajustado en el que todas las cargas factoriales son significativas al 95% (véase tabla 1).

En la tabla 2 se recogen los índices de bondad de ajuste del modelo de medida reespecificado. A pesar de que sus valores puedan estar un tanto ses-

¹¹ Como es habitual, en las gráficas se representan en círculos las variables latentes y en rectángulos las observables. Aquí se omiten los errores de medida por razones de claridad, dado el elevado número de variables utilizadas.

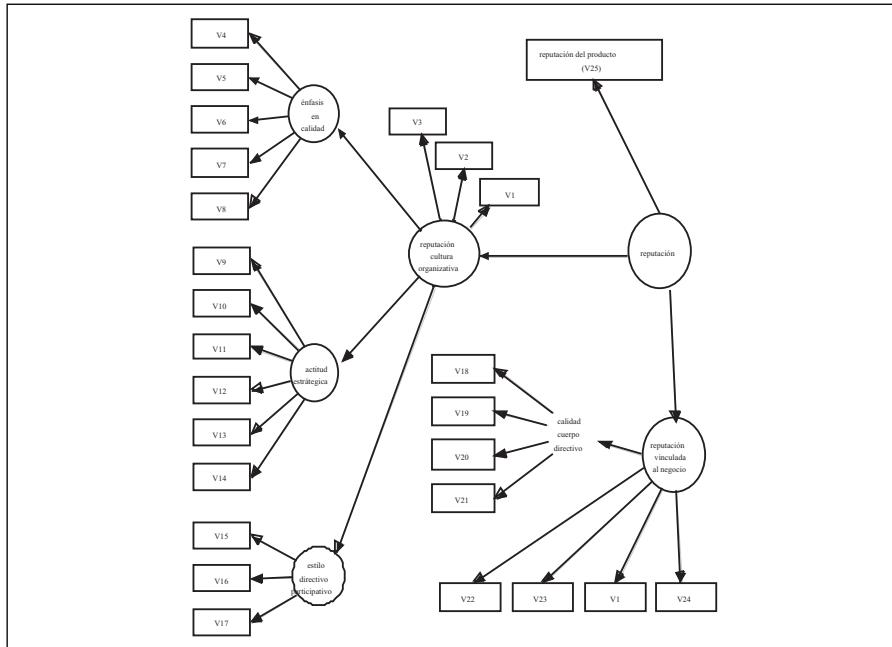
CUADRO 2.—Modelo de medida en formato ecuacional

V4 = λ_1 énfasis en calidad + e1	V18 = λ_{15} calidad cuerpo directivo + e15
...	...
V8 = λ_5 énfasis en calidad + e5	V21 = λ_{18} calidad cuerpo directivo + e18
V9 = λ_6 actitud estratégica + e6	calidad cuerpo directivo =
...	λ_7 reputación vinculada al negocio + f7
V14 = λ_{11} actitud estratégica + e11	V22 = λ_{19} reputación vinculada al negocio + e19
V15 = λ_{12} estilo directivo participativo + e12	...
...	V24 = λ_{21} reputación vinculada al negocio + e21
V17 = λ_{14} estilo directivo participativo + e14	reputación del producto = λ_1 reputación + g_1
V1 = λ_1 reputación cultura organizativa + f1	reputación cultura organizativa = λ_2 reputación + g_2
V2 = λ_2 reputación cultura organizativa + f2	reputación vinculada al negocio = λ_3 reputación + g_3
V3 = λ_3 reputación cultura organizativa + f3	
énfasis en calidad = λ_4 reputación cultura organizativa + f4	
actitud estratégica = λ_5 reputación cultura organizativa + f5	
estilo directivo participativo = λ_6 reputación cultura organizativa + f6	

Nota: λ_i , λ_i' y λ_i'' son cargas factoriales. ei, fi y gi son errores de medida

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 2.—Modelo de medida en formato gráfico



Fuente: Elaboración propia.

gados por los motivos aducidos en el apartado anterior, la chi-cuadrado presenta un p-valor del 17,5%, muy superior al 5% que se suele tomar como referencia de un ajuste aceptable, y la chi-cuadrado normada, un valor muy próximo a 1, también indicativo de un buen ajuste. En esta misma dirección apuntan el CFI, con un valor superior a 0,9, y el RMSEA inferior a 0,05.

TABLA 1.—Cargas factoriales estandarizadas del modelo de medida ajustado

Variabes	Énfasis en calidad	Actitud estratégica	directivo participativo	Reputación cultura organizativa	Calidad cuerpo directivo	Reputación vinculada al negocio	Reputación	t-valor*
V4	0,660							5,079
V5	0,736							-
V6	0,320							2,430
V8	0,621							4,773
V10		0,338						2,345
V11		0,529						-
V12		0,354						2,437
V13		0,368						2,518
V16	0,688							5,882
V17	0,829							-
Énfasis en calidad			1					6,406
Actitud estratégica			1					4,288
Estilo directivo participativo			1					-
V18				0,515				-
V19				0,769				2,781
Calidad cuerpo directivo					0,711			-
V22					0,835			2,718
V23					0,653			2,588
Reputación cultura organiz.						0,965		2,472
Reputación vincul. negocio						0,876		-
Reputación del producto						0,608		2,457

* Calculados como cociente entre los valores estimados (cargas factoriales no estandarizadas) y sus respectivos errores estándar.

El t crítico para $\alpha=5\%$ es 1,96 y para $\alpha=1\%$, 2,576.

Sin valor en aquellos casos en que fueron fijadas a 1 las correspondientes cargas factoriales por razones de identificación del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 2.—Índices de bondad de ajuste del modelo de medida ajustado

Chi-cuadrado	Grados de libertad	p-valor	Chi-cuadrado normada	CFI	RMSEA	Límite inferior*	Límite superior*	PCLOSE**
99,203	87	0,175	1,140	0,952	0,047	0	0,086	0,526

* Límites de un intervalo de confianza al 90% sobre el valor poblacional del RMSEA.

** P-valor del contraste de la hipótesis nula: $RMSEA \leq 0,05$.

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación del ajuste del modelo de medida debe ser completada con la comprobación de la fiabilidad compuesta de los constructos, la cual da idea de la consistencia interna de los indicadores que los conforman. Como se puede observar en la tabla 3, todos los constructos, a excepción de *actitud estratégica* y *calidad cuerpo directivo*, son fiables, pues se aproximan o superan el umbral recomendado de 0,7. Con todo, y dado que éste no es un estándar absoluto (Hair *et al.*, 1999: 638), que los valores presentados por los dos constructos citados no son demasiado bajos y que el constructo principal que se está modelando, *reputación*, presenta un elevado grado de fiabilidad, entendemos que, en conjunto, el resultado de la prueba de fiabilidad compuesta es favorable y que, por tanto, se puede aceptar que el modelo de medida se ajusta razonablemente bien a los datos.

TABLA 3.—*Fiabilidad compuesta de los constructos en el modelo de medida ajustado*

Énfasis en calidad	Actitud estratégica	Estilo directivo participativo	Reputación cultura organizativa	Calidad cuerpo directivo	Reputación vinculada al negocio	Reputación
0,683	0,430	0,733	1	0,590	0,779	0,865

Fuente: Elaboración propia.

Como corolario, la evaluación positiva del modelo de medida ajustado, el cual únicamente difiere del propuesto inicialmente en algunos ítems – que han sido eliminados en beneficio de la parsimonia del modelo –, impide rechazar la hipótesis 1. En definitiva, la evidencia parece confirmar la presupuesta naturaleza multidimensional del recurso reputación.

En cuanto al *modelo estructural*, en él se plantean las relaciones de causalidad o dependencia entre variables latentes o entre latentes y observables que la teoría sugiere. En este caso con él se proponen y contrastan las hipótesis 2 y 3 enunciadas, las cuales pueden ser expresadas en función de las variables que implican de la siguiente manera:

H_2 : existencia de una relación directa entre rendimiento pasado y reputación.

H_3 : existencia de una relación directa entre reputación y rendimiento futuro.

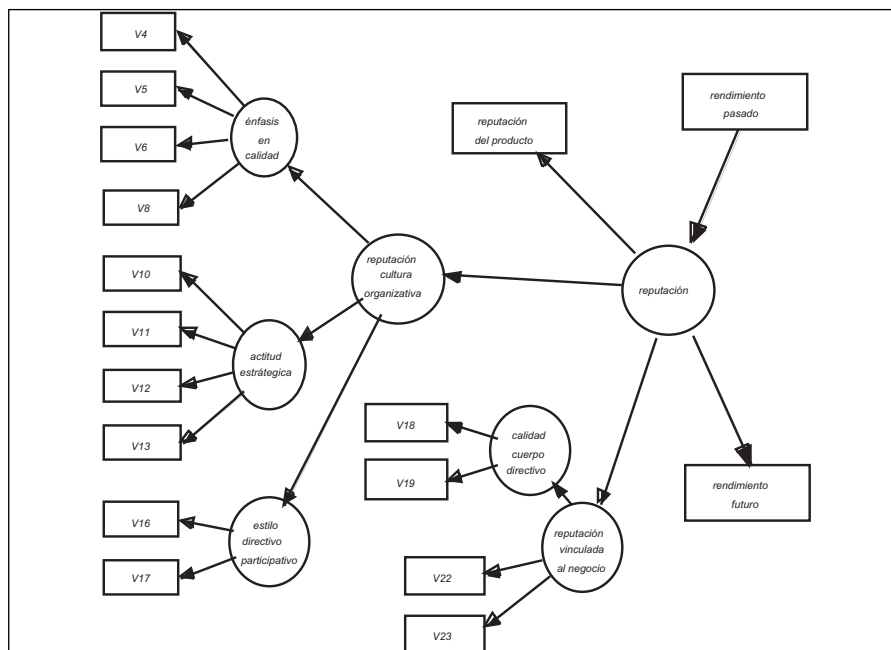
Analíticamente el modelo estructural se compone de dos ecuaciones, que se corresponden con las hipótesis propuestas:

$$\begin{aligned} \text{reputación} &= \Gamma_1 \text{ rendimiento pasado} + z1 \\ \text{y rendimiento futuro} &= \Gamma_2 \text{ reputación} + z2 \end{aligned}$$

donde Γ_1 y Γ_2 son los coeficientes de regresión y $z1$ y $z2$, los términos de error.

De la yuxtaposición de los modelos de medida ajustado y estructural resulta el modelo teórico propuesto. La figura 3 lo presenta en modo gráfico.

FIGURA 3.—Modelo teórico propuesto



Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del ajuste se obtiene que el modelo es aceptable y no debe ser reespecificado. Así lo indican los valores adoptados por los índices de bondad de ajuste contenidos en la tabla 4. Tales valores superan los límites de referencia recomendados – 5% para la probabilidad de la chi-cuadrado y 0,9 para el CFI – o se sitúan en el intervalo de aceptación – de 1 a 2 para la chi-cuadrado normada y de 0,05 a 0,08 para el RMSEA –. Estos resultados sugieren la ausencia de errores de especificación serios e impiden rechazar la hipótesis de que el modelo teórico se ajusta razonablemente bien a los datos.

TABLA 4.—Índices de bondad de ajuste del modelo teórico propuesto

Chi-cuadrado	Grados de libertad	p-valor	Chi-cuadrado normada	CFI	RMSEA	Límite inferior*	Límite superior*	PCLOSE**
138,519	116	0,076	1,194	0,929	0,055	0	0,087	0,395

* Límites de un intervalo de confianza al 90% sobre el valor poblacional del RMSEA.

** P-valor del contraste de la hipótesis nula: $RMSEA \leq 0,05$.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 5, los constructos no han perdido fiabilidad en su composición en el modelo teórico. Asimismo, todas las cargas factoriales y los valores t de las relaciones que los conforman apenas sufren

cambios respecto a los obtenidos en el ajuste del modelo de medida —que fueron recogidos en la tabla 1— y siguen siendo significativos al 95%.

TABLA 5.—*Fiabilidad compuesta de los constructos en el modelo teórico propuesto*

Énfasis en calidad	Actitud estratégica	Estilo directivo participativo	Reputación cultura organizativa	Calidad cuerpo directivo	Reputación vinculada al negocio	Reputación
0,695	0,434	0,720	1	0,585	0,785	0,857

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las hipótesis 2 y 3 a contrastar, ambas parecen ser confirmadas por los datos. Así lo indican el signo positivo de los pesos de regresión de las relaciones *rendimiento pasado* —*reputación* y *reputación*— *rendimiento futuro* y los elevados t-valores correspondientes (véase tabla 6).

TABLA 6.—*Pesos de regresión estandarizados del modelo estructural*

Relación causal	Pesos de regresión estandarizados	t-valor*
H ₂ : rendimiento pasado → reputación	0,801	4,742
H ₃ : reputación → rendimiento futuro	0,600	3,720

* Calculados como cociente entre los pesos de regresión no estandarizados y sus errores estándar. t crítico es 1,96 si $\alpha=5\%$ y 2,576 si $\alpha=1\%$.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 conduce a unas conclusiones coincidentes con las de otros trabajos. En concreto, la relación positiva entre la rentabilidad pasada y la mejora en la reputación la obtienen en sus resultados Fombrun y Shanley (1990) y Brown y Perry (1994). Por su parte, McGuire *et al.* (1990) constatan una relación positiva entre la reputación y la rentabilidad futura.

5. Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futura

Las relaciones contenidas en el modelo teórico propuesto en la figura 3 son plenamente coincidentes con una serie de trabajos de referencia en la literatura. La novedad del modelo está precisamente en que todas ellas aparecen concebidas de modo global y con efectos significativos sobre el rendimiento empresarial.

A tenor de los contrastes realizados por medio de la metodología basada en ecuaciones estructurales, se pueden establecer las siguientes conclusiones relevantes:

- La reputación corporativa es un concepto de naturaleza heterogénea y compleja que cuenta con antecedentes organizativos igualmente multifactoriales y diversos y con consecuencias significativas sobre la rentabilidad futura de la empresa.

- Entre los antecedentes de la reputación corporativa, que la modulan y definen, parecen estar, en un primer término, aspectos financieros históricos (rentabilidad obtenida en períodos pasados), la calidad de los productos o servicios de la empresa, la cultura organizativa - fraguada ésta sobre conceptos factoriales tan relevantes desde el punto de vista interno como la presencia de un estilo directivo de corte participativo o como el énfasis que la dirección pone en aspectos vinculados a la calidad (su planificación, control, seguimiento, ...), o tan trascendentes como que la gestión empresarial esté imbuida de actitud estratégica - y la reputación *strictu sensu* generada a partir de la información que la empresa proyecta al entorno financiero y social en el que desarrolla sus actividades.
- El efecto fundamental de la reputación corporativa se manifiesta en la relación significativa y positiva que guarda con la rentabilidad futura de la empresa. Procede destacar el diferimiento temporal entre la reputación presente y sus efectos futuros sobre el rendimiento organizativo. Ello, sin duda, tendrá consecuencias relevantes sobre la orientación de la gestión hacia el largo plazo: los avances en mejoras en fluidez informativa con el entorno, en la calidad de los productos y/o servicios y en las diferentes dimensiones culturales se traducirán en incrementos futuros de rentabilidad. Por otro lado, el hecho de que se puedan confirmar las dos hipótesis planteadas entre las rentabilidades - pasada y futura - con la reputación sugiere la existencia de un «ciclo virtuoso de la reputación»: la rentabilidad pasada actúa como antecedente de la reputación presente, la cual, a su vez, alimenta un ulterior rendimiento. En definitiva, estos dos factores, rendimiento y reputación, parecen reforzarse mutuamente.

A pesar de los resultados obtenidos en el trabajo empírico es conveniente constatar ciertas limitaciones que presenta. En primer lugar, el hecho de haber circunscrito la valoración de la reputación a la propia respuesta de los directivos, sin considerar la participación de otros grupos de interés que podrían haber proporcionado una visión más objetiva y neutral. También debemos poner de relieve que esta limitación alimenta a su vez la posible aparición del conocido «efecto halo»: rendimientos pasados elevados pueden provocar en los directivos encuestados una tendencia a sobrevalorar la reputación de sus organizaciones. De igual forma parece adecuado señalar que, a pesar de que los resultados obtenidos en esta investigación se alinean con los de la literatura revisada, no es menos cierto que la mayor parte de ésta emplea modelos dinámicos que carecen de las limitaciones características de un modelo de corte transversal y estático como el aquí diseñado¹².

¹² Con todo, en éste se han utilizado variables con distinta referencia temporal (rendimiento pasado, percepción de la reputación presente y rendimiento futuro) precisamente para tratar de mitigar las aludidas limitaciones.

Finalmente, las líneas de investigación que se pretenden desarrollar en el futuro son las siguientes:

- Profundizar en el análisis de los efectos diferidos del recurso reputación y la variable rendimiento, incluyendo nuevos períodos de tiempo en la investigación e introduciendo la presencia de diferentes grupos de interés en la muestra.
- Identificar y contrastar los posibles efectos moderadores que las características del propio directivo y las prácticas de recursos humanos pueden ejercer en la reputación y en el rendimiento organizativo.
- Contrastar el modelo en una muestra de empresas europeas tomando como referencia un único sector de actividad.

Referencias bibliográficas

- AROGYASWAMY, B. y BYLES, C. M. (1987), «Organizational culture: internal and external fits», *Journal of Management*. Vol. 13, núm. 4, pp. 647-659.
- BAGOZZI, R. P. (1977), «Structural equation models in experimental research», *Journal of Marketing Research*. Vol. 14, mayo, pp. 209-226.
- BARNEY, J. B. (1986), «Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage?», *Academy of Management Review*. Vol. 11, núm. 3, pp. 656-665.
- (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*. Vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BENTLER, P. M. (1980), «Multivariate analysis with latent variables: causal modeling», *Annual Review of Psychology*. Vol. 31, pp. 419-456.
- (1990), «Comparative indexes in structural models», *Psychological Bulletin*. Vol. 107, pp. 238-246.
- (1995), *EQS. Structural Equations Program Manual*. Multivariate software: Encino.
- BENTLER, P. M. y BONETT, D. G. (1980), «Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures», *Psychological Bulletin*. Vol. 88, pp. 588-606.
- BROMLEY, D.B. (2000), «Psychological aspects of corporate identity, image and reputation», *Corporate Reputation Review*. Vol. 3, núm. 2, pp. 240-252.
- BROWN, B. y PERRY, S. (1994), «Removing the financial performance halo from Fortune's most admired companies», *Academy of Management Journal*. Vol. 37, núm. 5, pp. 1347-1359.
- BROWNE, M. W. y CUDECK, R. (1993), «Alternative ways of assessing model fit». En Bollen y Long, eds., *Testing Structural Equation Models*, Sage: Newbury Park, pp. 136-161.
- BUZZEL, R. D.; BRADLEY, T. G. y SULTAN, R. G. (1975), «Market share: a key to profitability», *Harvard Business Review*. Enero-febrero, pp. 97-111.
- CARMELI, A. y TISHLER, A. (2004), «The relationship between intangible organizational elements and organizational performance», *Strategic Management Journal*. Vol. 25, núm. 10, pp. 1257-1278.
- CAVES, R. E. y PORTER, M. (1977), «From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition», *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 91, pp. 241-262.
- 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.

- DE LA FUENTE, J. M. y DE QUEVEDO, E. (2003a), «Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature», *Corporate Reputation Review*. Vol. 6, núm. 2, pp. 161-177.
- (2003b), «The Concept and Measurement of Corporate Reputation: An Application to Spanish Financial Intermediaries», *Corporate Reputation Review*. Vol. 5, núm. 4, pp. 280-301.
- DEAL, T. y KENNEDY, A. E. (1982), *Corporate Culture*. Addison-Wesley: Madrid.
- DELANEY, J. T. y 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. (1984), «Bringing corporate culture to the bottom line», *Organizational Dynamics*. Otoño, pp. 4-22.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*. Vol. 35, núm. 12, pp. 1504-1511.
- DOLLINGER, M.; GOLDEN, P. y SAXTON, T. (1997), «The effect of reputation on the decision to joint venture», *Strategic Management Journal*. Vol. 18, núm. 2, pp. 127-140.
- DURÁN, J. (1998), «La internacionalización de los capitales propios de la empresa como fuente de recursos y capacidades», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 1, enero-junio, pp. 5-29.
- FERGUSON, T.; DEEHOUSE, D. y FERGUSON, W. (2000), «Do strategic groups differ in reputation?», *Strategic Management Journal*. Vol. 21, núm. 12, pp. 1195-1214.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. y 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. y 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. (1996), *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press: Cambridge.
- FOMBRUN, C. y 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. y WANG, J. (1994), «The Fortune corporate 'reputation' index: reputation for what?», *Journal of Management*. Vol. 20, núm.1, pp. 1-14.
- GATEWOOD, R.; GOWAN, M. y LAUTENSCHLAGER, G. (1993), «Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions», *Academy of Management Journal*. Vol. 36, núm. 2, pp. 414-427.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. (1999), *Análisis multivariante*. Prentice Hall: Madrid.
- HALL, R. (1992), «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*. Vol. 13, pp. 135-144.
- (1993), «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 607-618.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. y HOSKISSON, R. E. (1995), *Strategic management: competitiveness and globalization*. West: St. Paul.
- JACOBSON, R. y AAKER, D. A. (1987), «The strategic role of product quality», *Journal of Marketing*. Vol. 51, pp. 31-44.
- JÖRESKOG, K. G. (1970), «A general method for analysis of covariance structures», *Biometrika*. Vol. 57, núm. 2, pp. 239-251.
- JÖRESKOG, K. G. y SÖRBOM, D. (1993), *LISREL 8. User's reference guide*. Scientific software: Chicago.
- KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L. (1992), *Corporate culture and performance*. Free Press: New York.

- KROLL, M.; WRIGHT, P. y HEIENS, R. (1999), «The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns», *Strategic Management Journal*. Vol. 20, núm. 4, pp. 375-384.
- LEAL, A. (1997), «Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6, núm. 1, pp. 37-56.
- LÉVY, J. P. y VARELA, J. (dirs.) (2003), *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Pearson Educación: Madrid.
- MACCALLUM, R. C. y AUSTIN, J. T. (2000), «Applications of structural equation modeling in psychological research», *Annual Review of Psychology*. Vol. 51, pp. 201-226.
- MCGUIRE, J. B.; SCHNEEWEIS, T. y BRANCH, B. (1990), «Perceptions of firm quality: a cause or result of firm performance», *Journal of Management*. Vol. 16, núm. 1, pp. 167-180.
- O'REALLY, C.; CHATMAN, J. y CALDWELL, D. (1991), «People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit», *Academy of Management Journal*. Vol. 34, núm. 3, pp. 487-516.
- PETERAF, M. A. (1993), «The cornerstones of competitive advantage: a resource based view», *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 179-192.
- PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. (1982), *In search of the excellence. Lessons from America's best run companies*. Harper & Row: New York.
- PETTUS, M. L. (2001), «The resource-based view as a developmental growth process: evidence from the deregulated trucking industry», *Academy of Management Journal*. Vol. 44, núm. 4, pp. 878-896.
- POWELL, T. C. (1995), «Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study», *Strategic Management Journal*. Vol. 16, núm. 1, pp. 15-37.
- RAO, H. (1994), «The social construction of reputation: certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912», *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 29-44.
- RAUB, W. y WEESIE, J. (1990), «Reputation and efficiency in social interaction: an example of network effects», *American Journal of Sociology*. Vol. 96, núm. 3, pp. 626-654.
- RAYKOV, T.; TOMER, A. y NESSELROADE, J. (1991), «Reporting structural equation modeling results in *Psychology and Aging*: some proposed guidelines», *Psychology and Aging*. Vol. 4, núm. 4, pp. 499-503.
- ROBERTS, P. y DOWLING, G. (2002), «Corporate reputation and sustainable superior financial performance», *Strategic Management Journal*. Vol. 23, núm. 12, pp. 1077-1093.
- SALAS, V. (1996), «Economía y gestión de los activos intangibles», *Economía Industrial*. Núm. 307, I, pp. 17-24.
- SHAMSIE J. (2003), «The context of dominance: an industry-driven framework for exploiting reputation», *Strategic Management Journal*. Vol. 24, núm. 3, pp. 199-215.
- SHERIDAN, J. (1992), «Organizational culture and employee retention», *Academy of Management Journal*. Vol. 35, núm. 5, pp. 1036-1056.
- SPANOS, Y. E. y LIOUKAS, S. (2001), «An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive framework and the resource-based perspective», *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 907-934.
- SZWAJKOWSKI, E. y FIGLEWICZ, R. (1999), «Evaluating corporate performance: a comparison of the Fortune Reputation Survey and the Socrates Social Rating Database», *Journal of Managerial Issues*. Vol. XI, núm. 2, pp. 137-154.
- VENKATRAMAN, N. y 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*. Vol. 22, pp. 157-177.
- VILLAFANE, J. (2001), *El Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco)*. En <http://www.villafane.com/merco/merco.htm>.
- WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988), «Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications», *Strategic Management Journal*. Vol. 9, pp. 443-454.
- WHETTEN, D. A. y MACKEY, A. (2002), «A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation», *Business & Society*. Vol. 41, núm. 1, pp. 393-414.
- WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*. Vol. 5, pp. 171-180.
- WILCOX, A. y ZEITHAML, C. (2001), «Competencies and firm performance: examining the casual ambiguity paradox», *Strategic Management Journal*. Vol. 22, núm. 1, pp. 75-99.