

# La gestión del capital relacional de las organizaciones: evidencia de pymes mexicanas

*Relational capital of organizations: evidence from mexican SMEs*

*Impactos ambientais da atividade petrolífera em uma região amazônica do Peru*

Mario Arturo Ricardo<sup>1</sup>, Leudis Vega<sup>2</sup>, Milagros Pérez<sup>3</sup>, Víctor Fuentes<sup>4</sup>

Recibido: 09/09/2023

Aceptado: 16/10/2023

**Resumen.** - El capital relacional constituye uno de los componentes del capital intelectual de cualquier organización, que refleja el valor que le aportan las relaciones que establece con los agentes del entorno con los que interacciona durante el desarrollo de su actividad.

Debido a que las organizaciones mantienen una amplia gama de relaciones de diferente naturaleza, el capital relacional tiene un impacto directo en la eficacia, entendiéndose como tal el grado en que se alcanzan los objetivos y metas organizacionales.

Pero la revisión de la teoría más relevante que se ha generado en el campo de la gestión del conocimiento hasta el momento evidencia que el interés se ha orientado mayormente hacia los capitales humano y estructural, los otros dos componentes del capital intelectual, existiendo carencias de herramientas metodológicas orientadas a la gestión efectiva del capital relacional.

Por esta razón, el presente trabajo tiene como objetivos reflexionar sobre la importancia del capital relacional y su relación con la eficacia, así como proponer un modelo integral para su gestión, que involucra diferentes variables organizacionales, y presentar su validación mediante un análisis factorial en el contexto de las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

**Palabras clave:** capital intelectual; gestión del conocimiento; capital relacional; eficacia; modelo de gestión.

---

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial, MBA. ONU, México, ar\_hlg@yahoo.es,

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0222-7869>

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba, leudisvegadelacruz@gmail.com,

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7758-2561>

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba, mppravia@gmail.com,

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3062-5939>

<sup>4</sup> Doctor en Economía. ProFinda, España, vgoduall@gmail.com,

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0009-5052-9109>

**Summary.** - *Relational capital constitutes one of the components of the intellectual capital of any organization, which reflects the value provided by the relationships that it establishes with the agents in the environment with which it interacts during the development of its activity.*

*Because organizations maintain a wide range of relationships of different nature, relational capital has a direct impact on efficacy, understood as the degree to which objectives and goals are achieved.*

*However, the review of the most relevant theory that has been generated in the field of knowledge management to date shows that interest has been oriented mainly towards human and structural capital, the other two components of intellectual capital, and there is a lack of methodological tools for the effective management of relational capital.*

*For this reason, this paper aims to reflect on the importance of relational capital and its relationship with efficacy, as well as to propose a comprehensive model for its management, which involves different organizational variables, and to present its validation through a factor analysis in the context of Mexican small and medium-sized enterprises.*

**Keywords:** *intellectual capital; knowledge management; relational capital; efficacy; management model.*

**Resumo.** - *O capital relacional constitui um dos componentes do capital intelectual de qualquer organização, que reflete o valor fornecido pelas relações que estabelece com os agentes do ambiente que interage durante o desenvolvimento de sua atividade.*

*Como as organizações mantêm uma ampla gama de relações de natureza diferente, o capital relacional tem um impacto direto na eficácia, como o grau em que os objetivos e objetivos organizacionais são alcançados.*

*Mas a revisão da teoria mais relevante que foi gerada no campo da gestão do conhecimento até agora mostra que o interesse foi principalmente orientado para as capitais humanas e estruturais, os outros dois componentes do capital intelectual, existem deficiências de ferramentas orientadas para o gestão eficaz do capital relacional.*

*Por esse motivo, o presente trabalho tem como objetivo refletir sobre a importância do capital relacional e sua relação com a eficácia, além de propor um modelo integral para seu gerenciamento, que envolve diferentes variáveis organizacionais, e apresenta sua validação por meio de uma análise fatorial no contexto de pequenas e médias empresas mexicanas de tamanho médio.*

**Palavras-chave:** *Capital intelectual; Gestão do conhecimento; capital relacional; eficácia; Modelo de gerenciamento.*

**1. Introducción.** – De capital intelectual (CI) comenzó a hablarse en 1969 cuando el economista canadiense John Kenneth Galbraith introdujo el concepto para explicar el desajuste entre el valor de mercado de las empresas y su valor contable, considerándolo como el resultado de una acción intelectual y un activo empresarial más en su sentido tradicional [1]. Sin embargo, no es hasta alrededor de 30 años después que el término cobra fuerza en el ámbito investigativo como una respuesta a la necesidad de gestionar estratégicamente las organizaciones en correspondencia con dos fenómenos que se estaban produciendo a nivel internacional y que estaban atentando contra la competitividad organizacional de la forma conocida hasta entonces.

Por una parte, el vertiginoso proceso de globalización que comenzó a experimentarse a nivel internacional y, por otra, el acelerado desarrollo de nuevas tecnologías en el campo de la información y las comunicaciones hasta niveles casi impredecibles en ese momento histórico. Esta situación modificó completamente el escenario de operación de las organizaciones y las reglas del juego vigentes para gestionarlas.

Así, comienza a aparecer una importante producción científica sobre CI orientada a explicar las causas de las diferencias en la competitividad organizacional en esa nueva economía marcada por el conocimiento, acuñándose el concepto de CI como un activo de naturaleza intangible que representa el valor del conocimiento y de las habilidades de los miembros de una organización, así como cualquier recurso de propiedad intelectual que pueda proporcionar una ventaja competitiva [2].

Al respecto, [3] señaló: “En una economía donde la única certeza es lo incierto, la única fuente segura de ventajas competitivas sostenibles es el conocimiento” (p. 3). Y es que como expresan [4]: “La gestión tradicional centrada en factores tangibles de carácter económico comenzó a ser desplazada por la gestión de lo intangible, entiéndase conocimientos y experiencia del personal fundamentalmente, como vía para la supervivencia organizacional” (p. 4).

Por tanto, cómo crear conocimiento, emplearlo, compartirlo y utilizarlo del modo más efectivo, se convirtió en un objetivo estratégico primordial para la mayoría de las organizaciones a nivel mundial [5]. Y bajo esa premisa, fue entonces que apareció la gestión del conocimiento (GC) como un enfoque para gestionar el CI de cualquier organización [6].

La GC fue considerada en su momento la filosofía gerencial del futuro y, si bien tiene una corta historia cronológica, se ha ido conformando como una sólida área de estudio. Una creciente producción científica la avala y demuestra que está más allá de cualquier tendencia o moda pasajera.

La revisión de una extensa bibliografía sobre GC, que incluye algunos de los trabajos que mayor notoriedad han alcanzado a nivel mundial, evidencian la existencia de una amplia variedad de definiciones de GC, pero todas giran alrededor de la idea de que gestionar el conocimiento implica gestionar efectivamente los recursos intangibles que posee una organización que le aportan valor como el conocimiento individual y colectivo, la experiencia, la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes, es decir, su CI [7].

Y también existe consenso entre los estudiosos de la GC sobre los componentes o dimensiones del CI, identificándose tres: el capital humano (CH), el capital estructural (CE) y el capital relacional (CR) [8].

El primero de ellos, el CH, es el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas que poseen los individuos para resolver problemas, que ponen a disposición de la organización pero que no pertenecen a ella, sino a las personas [9]. Es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización, así como sus habilidades y capacidades para llevar a cabo su trabajo. Es el *know how*, que incluye la capacidad de aprender, las competencias, la formación y la experiencia.

El segundo, el CE, es el conocimiento que reside en la organización y que permanece en ella, aunque las personas la abandonen [10]. Es el valor del conocimiento creado en la organización, que se traduce en su capacidad para ser productiva. Está determinado por la cultura organizacional,

las normas y procesos, la estructura interna y las operaciones diarias, las patentes, las marcas y el desarrollo tecnológico.

Y el tercer componente, el CR, también conocido como capital cliente o clientela, es el valor que tienen las relaciones existentes entre la empresa y los diferentes agentes económicos y sociales con los que interactúa en el desarrollo de su actividad, además de las percepciones que estos tienen sobre la organización [11].

EL CR es el componente menos estudiado y referenciado en la literatura sobre el tema [12], pero no por ello tiene menor importancia ni ha quedado en el olvido, aunque son notorias las carencias y vacíos investigativos en cuanto a propuestas metodológicas sólidas para su gestión. La consulta en las bases de datos, repositorios y portales bibliográficos más importantes a nivel mundial como Web of Science (WoS), Scopus, SciELO, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Redalyc y DIALNET confirman esta idea.

Las búsquedas de modelos y procedimientos para la gestión del CR, tanto en idioma español como en idioma inglés, arrojan muy pocos resultados. Y la mayoría de los trabajos encontrados, pese a estar referenciados como modelos, son mapas conceptuales que ilustran el concepto y las variables de CR o estudios de casos para los que se han diseñado diagramas que ilustran la metodología de estudio o modelos de contrastación de hipótesis, pero no son modelos de gestión. No se encontró ningún modelo concebido para la gestión del CR desde una perspectiva de eficacia organizacional. La Figura I muestra la tendencia conceptual del CR en los últimos años, a partir de una revisión bibliográfica en ScienceDirect.

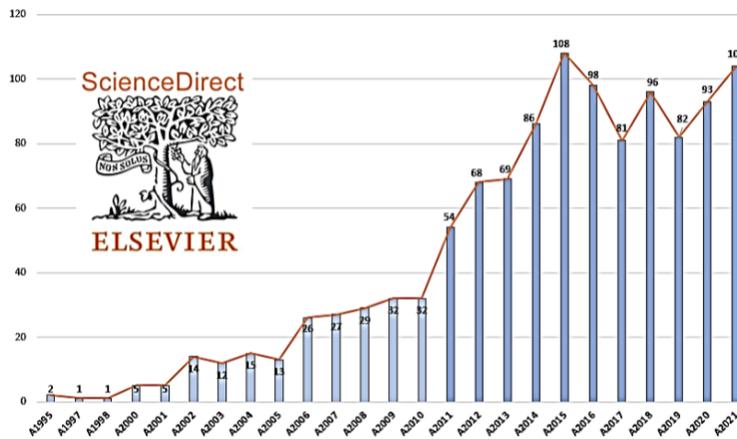


Figura I.- Tendencia conceptual del capital relacional en el periodo 1995-2021.

Este comportamiento no es algo casual, el CR comprende una vasta gama de relaciones que establece la organización y el conocimiento que descansa en ellas impacta directamente en el desempeño organizacional. De ahí la tendencia creciente del interés en esta área de estudios.

Se considera oportuno destacar que el concepto CR no goza de uniformidad. Mientras muchos investigadores, entre los que se encuentran los autores del presente trabajo, solo consideran dentro del CR las relaciones externas que establece la organización, entiéndase clientes, proveedores, competidores y agentes de interés de su entorno [13], otros consideran también dentro del CR, además de las relaciones mencionadas, las que establecen entre sí los miembros de la organización, conocidas como capital social [14].

No obstante, e independientemente de esta disparidad en definiciones, es evidente la estrecha relación del CR con otras áreas del campo de la gestión organizacional por su alcance conceptual. Empleando el *software* VOSviewer, se desarrolló un análisis de palabras clave a partir del cual se obtuvieron clústeres temáticos (Figura II). La imagen muestra los vínculos entre el CR y conceptos

como resultados de empresas, colaboraciones, relaciones públicas, ciudades inteligentes, redes sociales, medios de comunicación social, motivación, gobierno corporativo, entre otros. Y este grado de relación presupone el alto impacto que tiene la forma en que se gestiona el CR en los resultados clave de la organización, es decir, en la manera en que la institución logra sus objetivos y alcanza el nivel de eficacia deseado.

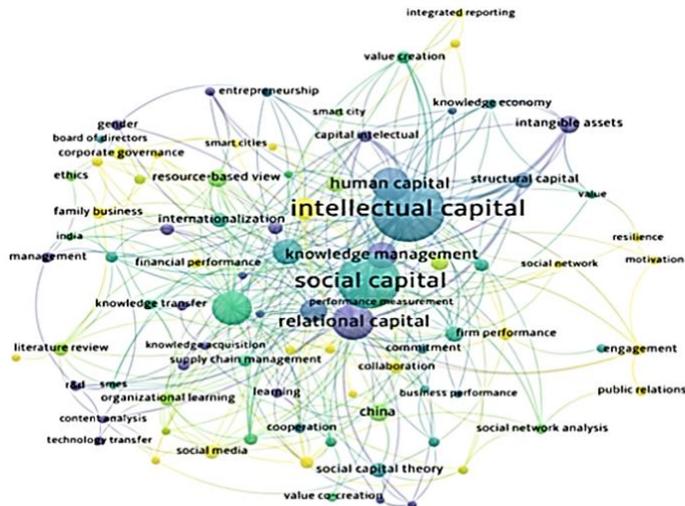


Figura II.- Mapa de relaciones del capital relacional con otras áreas de gestión organizacional.

Eficacia es un término ampliamente utilizado en todos los ámbitos de la vida humana referido al grado de cumplimiento de un objetivo o meta. Según [15] es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Y a nivel organizacional, cuando se habla de eficacia, se hace referencia a la capacidad de una organización para lograr los objetivos, considerando también la eficiencia y factores del entorno [16].

En el campo de la dirección de las organizaciones la eficacia tradicionalmente se ha asociado a medidas de orden económico y financiero. No obstante, la eficacia debe considerar los factores clave de éxito de la empresa más allá de la rentabilidad [17]. Y esta mención a factores clave no solo involucra aspectos de la dirección estratégica como misión, visión, objetivos y metas; se refiere también al grado de satisfacción de los grupos influyentes en el rendimiento de la organización como clientes, empleados, proveedores y sociedad en general.

En consecuencia, en la medida que la organización sea capaz de gestionar de un modo óptimo las relaciones con todos los actores de su entorno, es decir, su capital relacional, estará incidiendo en el alcance de niveles satisfactorios de eficacia y de desempeño. Por consiguiente, es posible afirmar que existe una estrecha relación entre CR y eficacia.

Y, precisamente, el objetivo central de este trabajo es presentar un modelo teórico para la gestión del CR de las organizaciones, que considera tanto las variables principales de CR como las variables facilitadoras de la GC, todas con incidencia directa en el alcance de los niveles de eficacia deseados, constituyendo una aportación teórica al estudio de estas importantes áreas relacionadas con el desempeño organizacional.

Este modelo teórico se validará mediante un análisis factorial de las consideraciones obtenidas de un cuestionario administrado a pequeñas y medianas empresas (PYMES) de México<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>En cumplimiento con la protección de datos personales acordada con los destinatarios de la encuesta, se abordarán las respuestas sin mencionar información específica de los encuestados.

## 2. Materiales y métodos

En la investigación se utilizó una combinación de métodos científicos de diferente naturaleza. Primeramente, métodos teóricos como el análisis y síntesis de la producción científica más relevante generada hasta el momento en el campo del CI en general, y del CR en particular; el histórico-lógico y el dialéctico para describir las condiciones que dieron origen a la gestión del conocimiento en un marco histórico concreto y la lógica de su evolución y relevancia; el sistémico-estructural y la modelación para desarrollar una construcción teórica sintética y coherente y entender las características de cada uno de los elementos que forman parte del modelo propuesto para la gestión del CR y la forma en que se relacionan para constituir un sistema armónico; así como el inductivo-deductivo para poder arribar a las conclusiones derivadas de este estudio. También, métodos empíricos para la formulación y validación de hipótesis de investigación, y la medición para obtener la información necesaria a través del diseño y la aplicación de una encuesta de valoración del CR, que aborda los conceptos que definen las diferentes variables del CR. Y, por último, métodos estadísticos matemáticos para el procesamiento e interpretación de los resultados de la encuesta de CR como el análisis factorial, complementados con el uso de *softwares* como VOSviewer y SPSS.

**2.1. Hipótesis de investigación.** - Las definiciones de las variables que determinan e influyen en el impacto del CR en la eficacia de una organización, así como su presentación en un modelo de relaciones, suscita la necesidad de comprobar empíricamente si dicho modelo es coherente en las dimensiones propuestas. Así pues, a partir de los conceptos definidos con anterioridad, se pondrá a evaluación el modelo a criterio de expertos empíricos de diferentes entidades de México. Debido a la complejidad de las relaciones en el modelo, no se tratarán relaciones causales en el mismo, sino de interdependencia.

Develadas las opiniones de los encuestados, se pretende comprobar las hipótesis de investigación siguientes:

H<sub>1</sub>: las variables clave del CR (clientes, imagen, impacto social, alianzas, proveedores y competidores), están claramente identificadas por los empresarios mexicanos y poseen una relación directa con la eficacia empresarial.

H<sub>2</sub>: las variables facilitadoras del conocimiento (cultura, estructura organizativa, liderazgo, políticas de RR.HH. y tecnología), poseen una relación directa con las variables clave del CR.

H<sub>3</sub>: las variables de soporte del CR (sistemas de dirección, sistemas de información y bases de datos), están relacionadas positivamente con las variables clave del CR.

**2.2. Muestra e instrumento de medición.** - Para el proceso de validación de las hipótesis se confeccionó un cuestionario con 34 preguntas, que recoge los conceptos en los que descansan las variables objeto de estudio. Las respuestas se obtienen a través de una escala de Likert de 5 valores que van desde el 1: Totalmente en desacuerdo hasta el 5: Totalmente de acuerdo. Los conceptos que se abordan en la encuesta son los mostrados en la Tabla I.

C1	Asesoramiento y resolución de problemas	C18	Liderazgo
C2	Calidad y continuidad de los productos y servicios	C19	Localización geográfica de los suministros
C3	Capacidad de respuesta de empresas suministradoras	C20	Mejora continua de los procesos
C4	Capacidad Logística (Transporte, Almacenamiento, Entrega)	C21	Mejora continua en innovación, productos y servicios
C5	Compromiso social y medio ambiental	C22	Motivación e interacción de los miembros de la organización

C6	Comunicación, control y seguimiento de los suministros	C23	Planificación del trabajo
C7	Confianza que trasmite la organización	C24	Promoción y distribución de los productos
C8	Definición y optimización de procesos	C25	Reputación de la organización
C9	Disponibilidad y precio de los suministros	C26	Respeto y libertad de los contratos con terceros
C10	Empatía con las necesidades de las partes interesadas	C27	Satisfacción y confianza de los clientes externos
C11	Estímulo y Promoción basado en la confianza y el compromiso	C28	Satisfacción y confianza de los clientes internos
C12	Estrategia basada en misión, visión y objetivos	C29	Soporte informativo y tecnológico
C13	Estrategia compartida de mejora continua	C30	Sostenibilidad de las ventas con o sin retribución monetaria
C14	Evaluación del desempeño basada en la estrategia	C31	Toma de decisiones basada en hechos y experiencia
C15	Existencia de valores y creencias compartidas en la organización	C32	Trabajo en equipo
C16	Gestión del capital humano basado en habilidades ( <i>skills</i> )	C33	Utilización tecnologías para compartir conocimientos
C17	Interacción entre los miembros de la organización	C34	Visión a largo plazo compartida con los <i>stakeholders</i>

Tabla I. Conceptos abordados en el cuestionario.

El cuestionario *online* fue administrado a los directivos de las áreas de dirección y RR.HH. de 80 organizaciones PYMES en México con su consentimiento previo. De este universo de empresas, 59 respondieron el cuestionario, de las cuales 3 fueron desechadas por aportar solo información demográfica de la organización. Finalmente, la muestra quedó constituida por 56 empresas (Tabla II).

Cuestionarios	Organizaciones	Por ciento
Cuestionarios enviados (universo)	80	100%
Cuestionarios respondidos	59	73,75%
Cuestionarios no válidos	3	3,75%
Muestra aleatoria	56	70,00%
De ellas:		
Organizaciones sin fines de lucro	7	12,5%
Organizaciones con fines de lucro	49	87,5%

Tabla II. Obtención de la muestra de organizaciones PYMES de México.

### 3. Resultados y discusión

**3.1. Propuesta de modelo.** - En la Figura III se muestra la propuesta de modelo de gestión del CR de las organizaciones, que refleja las variables que se estiman necesarias para visualizar las relaciones e impactos del CR en la eficacia empresarial, considerando las relaciones de las variables a tres niveles de impacto.

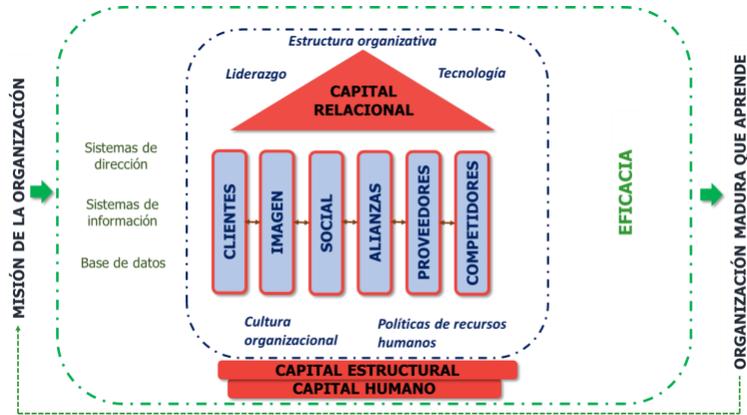


Figura III.- Modelo teórico para la gestión del capital relacional de las organizaciones.

En primer lugar, aparecen las variables clave del CR (clientes, imagen, impacto social, alianzas, proveedores y competidores), que actúan como pilares sobre los que descansa el CR. El estrecho vínculo entre estas variables actúa como catalizador del efecto y sinergia del CR en la eficacia de una organización.

- Clientes: Personas u organizaciones que podrían recibir o que reciben un producto o un servicio destinado a esas personas u organizaciones o requeridos por ellas [18].
- Imagen: Conjunto de rasgos que caracterizan a una persona o entidad ante la sociedad [19].
- Impacto social: Magnitud cuantitativa del cambio en el problema en la población objetivo como resultado de la entrega de productos o servicios [20].
- Alianzas: Unión de organizaciones que acuerdan un compromiso estratégico de ayuda para lograr un objetivo específico [21].
- Proveedores: Personas o empresas que abastecen con algo a otras empresas o a una comunidad (Sáez, 2008). Existen proveedores de bienes, que son los que aportan, venden y surten de objetos o artículos tangibles, y proveedores de servicios que no ofrecen algo material, sino una actuación que permite que sus clientes puedan desarrollar su actividad con total satisfacción [22].
- Competidores: Organizaciones que producen bienes y servicios parecidos a los bienes y servicios de una organización determinada. En otras palabras, los competidores son organizaciones que compiten por los mismos clientes [23].

En segundo lugar, y muy cercano a estos pilares, se ubican las variables facilitadoras del conocimiento (cultura, estructura organizativa, liderazgo, políticas de RR. HH. y tecnología), que se consideran determinantes con un efecto de empuje directo del impacto del CR en la eficacia de la organización. La definición de estas variables se sustenta en la propuesta de [24], que en su Modelo THALEC para la gestión interna del conocimiento, definen un conjunto de variables facilitadoras del conocimiento como factores necesarios a considerar para obtener una relación entre los pilares del CR y los resultados empresariales, con o sin retribución monetaria.

- Cultura: Patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna [25].
- Estructura organizativa: Patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización [26].

- Liderazgo: Inspirar a otros a alcanzar una visión dentro de parámetros que establece el líder, convirtiéndose en un esfuerzo y un éxito colectivo [27].
- Políticas de RR.HH.: Reglas y pautas formales que las organizaciones establecen para contratar, capacitar, evaluar y recompensar a los miembros de su fuerza laboral [28].
- Tecnología: Arte de aplicar, en un contexto concreto y con un objetivo preciso, las ciencias, las técnicas y las reglas generales que intervienen en la concepción de los productos y de los procesos de fabricación en la comercialización, en la función de compras, en los métodos de gestión, en los sistemas de información, etc. [29].

Y, en tercer lugar, se consideran como variables de soporte (sistemas de dirección, sistemas de información y bases de datos) aquellas que están determinadas por la misión de la organización, pero que van a permitir que el CR eleve o no su impacto en la eficacia de la organización.

- Sistemas de dirección: Sistema que abarca la jerarquía organizativa, incluyendo la estructura de atribuciones y responsabilidades, además de las reglas y procesos que determinan la toma de decisiones [30].
- Sistemas de información: Conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuyen selectivamente la información necesaria para su operación y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia [31].
- Bases de datos: Cualquier colección de datos o información que está especialmente organizada para una búsqueda y recuperación rápida mediante una computadora. Están estructuradas para facilitar el almacenamiento, recuperación, modificación y eliminación de datos junto con diversas operaciones de procesamiento de datos [32].

**3.2. Preparación y adecuación del análisis.** - Los resultados obtenidos de las respuestas del cuestionario fueron sometidos a un análisis de fiabilidad, el cual arrojó un valor Alfa de Cronbach de 93,8%. De esta forma, se considera un instrumento fiable al superar el mínimo recomendado de 70%.

Con la intención de identificar la estructura del modelo propuesto en la nube de valoraciones obtenidas de las organizaciones mexicanas, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio. De este análisis se prevé condensar los 34 conceptos enviados a la valoración en dimensiones que respondan al modelo teórico propuesto.

Dada la naturaleza de la técnica utilizada en esta investigación, se han obviado la verificación de los supuestos de normalidad, homocedasticidad y linealidad. En su lugar, se ha comprobado que existe suficiente presencia de multicolinealidad. En la matriz anti-imagen se aprecia una Medida de Suficiencia de Muestreo (MSA) de 0,430 en su valor mínimo, indicando la presencia de fuertes correlaciones entre variables. Por su lado, la Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo arroja un valor de 0,733, mientras que la Prueba de Esfericidad de Bartlett arroja un Chi-cuadrado aproximado de 5349,02, para una significación inferior al 1% y 561 grados de libertad. Este análisis permite concluir que la técnica es apropiada para los objetivos de la investigación.

En la extracción de los factores se realizó un análisis de Componentes Principales, considerando autovalores de las variables superiores a 1 y con rotación VARIMAX de factores, para una mejor interpretación de estos. Según el gráfico de sedimentación y la matriz de varianzas mostrada en la Tabla III, la extracción arroja 8 factores que explican el 74,27% de la varianza total de las variables. Se considera para esta investigación, que el total de la varianza explicada por los factores extraídos es suficiente para obtener soluciones concluyentes de las hipótesis planteadas.

Componente		Autovalores iniciales		Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,994	35,277	35,277	4,620	13,587	13,587
2	3,454	10,160	45,437	4,444	13,071	26,658
3	2,533	7,450	52,886	3,409	10,026	36,684
4	1,873	5,508	58,394	3,070	9,028	45,713
5	1,674	4,924	63,318	2,908	8,553	54,266
6	1,465	4,309	67,628	2,729	8,026	62,292
7	1,157	3,403	71,031	2,158	6,346	68,638
8	1,102	3,243	74,274	1,916	5,635	74,274
9	1,000					

Tabla III. Número de factores extraídos y varianza total explicada.

**3.3. Interpretación de los resultados.** - Es importante a destacar, en primer lugar, que se puede deducir de las respuestas que los encuestados consideran la variable Sostenibilidad de las ventas con o sin retribución monetaria (componente 6), como un componente aislado del resto, coincidiendo con una amplia mayoría de autores que consideran esta variable como una medida de los resultados empresariales, los cuales en este estudio se resumen en la eficacia de los resultados empresariales. Debe resaltarse que el valor de este componente es de 0,757 y que, al tener signo positivo, determinará la relación directa con los componente y definiciones que tengan ese mismo signo.

El primer grupo de variables está definido por los conceptos: Mejora continua de los procesos (0,827), Confianza que trasmite la organización (0,780), Mejora continua en innovación, productos y servicios (0,725), Compromiso social y medio ambiental (0,705), Empatía con las necesidades de las partes interesadas (0,595), Promoción y distribución de los productos (0,572) y Asesoramiento y resolución de problemas (0,518). Los conceptos aquí agrupados por los respondientes constituyen el pilar fundamental que, a su criterio, debe considerarse para obtener una relación entre el CR y la eficacia de una organización. Este componente responde a la Imagen corporativa y carga con signo positivo en todas las variables que lo conforman, indicando que la imagen es una variable clave que determina la eficacia de una organización.

El segundo grupo de variables ha quedado conformado por los conceptos: Reputación de la organización (0,800), Trabajo en equipo (0,669), Satisfacción y confianza de los clientes internos (0,665), Interacción entre los miembros de la organización (0,630), Satisfacción y confianza de los clientes externos (0,620), Motivación e interacción de los miembros de la organización (0,615) y Calidad y continuidad de los productos y servicios (0,496). Este componente resulta interesante por cuanto los respondientes han considerado que las variables que determinan la Relación con los clientes y la interacción social de una organización se funden en un mismo bloque. A los efectos de la planificación estratégica, las estrategias de cliente y comunicación, tanto interna como externa deben ser pensadas y estructuradas de manera única. Este componente se denomina Clientes e interacción social y tiene carga positiva en todos sus conceptos.

El tercer grupo está determinado por la Relación con los proveedores y Atención a competidores. Las variables: Disponibilidad, precios y capacidad de respuesta de las empresas suministradoras (0,887), Comunicación, control y seguimiento de los suministros (0,835), Capacidad de respuesta de empresas suministradoras (0,569), Capacidad Logística (Transporte, Almacenamiento, Entrega)

(0,554) y Localización geográfica de los suministros (0,521). La consideración de este grupo también expresa la importancia que, para el CR, dan los encuestados a las relaciones efectivas con los proveedores y la atención que debe prestarse a competidores. Todos los conceptos expresados en este componente tienen carga positiva.

El cuarto grupo evidencia la importancia de las variables facilitadoras intangibles del conocimiento en el impacto que puede provocar el CR en la eficacia de la organización. El componente describe cómo la cultura, políticas y gestión de recursos humanos basado en competencias, se relaciona de forma directa con la eficacia de la organización. En este componente se involucran los conceptos: Estímulo y Promoción basado en la confianza y el compromiso (0,799), Gestión del capital humano basado en habilidades (skills) (0,725), Existencia de valores y creencias compartidas en la organización (0,694) y Evaluación del desempeño basada en la estrategia (0,588).

Los Sistemas de dirección determinados por los conceptos: Definición y optimización de procesos (0,786), Estrategia basada en misión, visión y objetivos (0,667), Planificación del trabajo (0,637), Toma de decisiones basada en hechos y experiencia (0,543) y Liderazgo (0,377), han sido agrupados en el componente quinto. Debe destacarse que el liderazgo es el concepto que tiene la relación más baja (0,377) de todas las variables involucradas en el análisis. Sin embargo, tiene una carga factorial (0,362) en el componente de resultados. Esta supuesta ambigüedad resulta interesante, ya que los encuestados están considerando que el Liderazgo puede ser una vía para elevar la eficacia desde la dirección y, a su vez, la consideran parte de la eficacia de una organización. Todas las variables tienen carga positiva dentro del componente.

El séptimo grupo gira en torno a las Alianzas estratégicas de una organización como pilar de su CR. Este grupo está determinado por las variables: Visión a largo plazo compartida con los Stakeholders (0,792), Respeto y libertad de los contratos con terceros (0,686) y Estrategia compartida de mejora continua (0,549). Las variables de este grupo tienen carga positiva.

El octavo y último grupo responde a las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC). Este componente agrupa las variables de soporte del CR, determinados por: Soporte informativo y tecnológico (0,663) y Utilización de tecnologías para compartir conocimientos (0,626). Las cargas positivas indican también relación directa de las variables.

**3.4. Verificación de las hipótesis de investigación.** - Con el objetivo de ser más ilustrativos en la demostración de las hipótesis de esta investigación, se retoma el modelo teórico presentado anteriormente con los componentes obtenidos y las cargas factoriales resultantes en cada uno de los conceptos abordados. La Figura IV muestra los resultados obtenidos en el análisis.

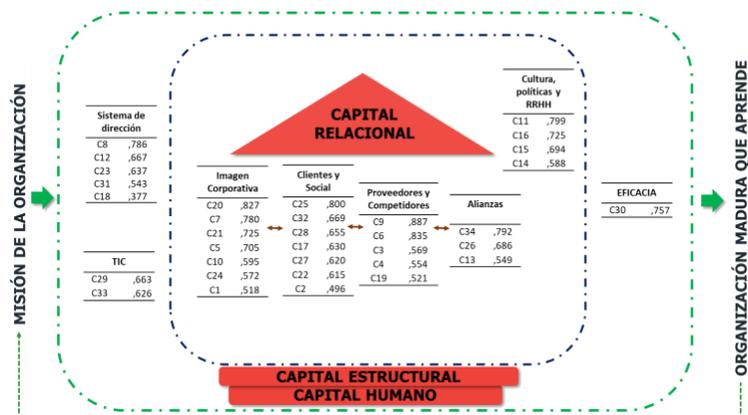


Figura IV.- Modelo teórico con las componentes resultantes del análisis factorial.

Se puede observar en la Figura IV que los encuestados identifican las variables clave del CR a través de los conceptos que las definen. En cambio, es importante señalar que clientes e impacto social son identificadas como parte de la misma componente y no como se había definido en el modelo teórico. Las relaciones encontradas entre los conceptos dentro de las componentes, así como con la eficacia empresarial, demuestran que se identifica una relación directa de las variables clave del CR con la eficacia de la organización. Las inferencias antes expuestas permiten aceptar parcialmente la hipótesis H<sub>1</sub> de esta investigación.

Las componentes cultura, políticas y gestión de recursos humanos ha permitido constatar que para los encuestados las variables facilitadoras del conocimiento constituyen elementos cruciales para potenciar el efecto del CR con la eficacia de la organización. Las cargas positivas de los conceptos involucrados permiten determinar su relación directa con la eficacia organizacional. De esta forma es aceptada la hipótesis H<sub>2</sub> de la investigación.

Por último, los encuestados han determinado que es importante la presencia de los sistemas de dirección y las tecnologías de la información y las comunicaciones como soporte al CR. Una vez más, las relaciones positivas de los conceptos permiten aceptar la hipótesis H<sub>3</sub> de la investigación. A modo de resumen, la Tabla IV muestra la verificación de las hipótesis de investigación.

Sigla	Hipótesis planteada	Resultado empírico
H <sub>1</sub>	Las variables clave del CR (clientes, imagen, impacto social, alianzas y proveedores), están claramente identificadas por los empresarios mexicanos y poseen una relación directa con la eficacia empresarial.	Aceptada parcialmente <sup>1</sup>
H <sub>2</sub>	Las variables facilitadoras del conocimiento (cultura, estructura organizativa, liderazgo, políticas de RR.HH. y tecnología), poseen una relación directa con las variables clave del CR.	Aceptada
H <sub>3</sub>	Las variables de soporte del CR (sistemas de dirección, sistemas de información y bases de datos), están relacionadas positivamente con las variables clave del CR.	Aceptada

<sup>1</sup>Este resultado se debe a que los encuestados identificaron las variables clientes e impacto social como parte de la misma componente y no afecta la validez del modelo teórico.

Tabla IV. Estrategia de verificación de las hipótesis de investigación.

**4. Conclusiones.** - La revisión de los fundamentos teórico-conceptuales que sustentan la gestión del conocimiento permitió constatar la relevancia y pertinencia de este enfoque de gestión organizacional y, al mismo tiempo, la existencia de vacíos en la investigación sobre uno de sus componentes: el capital relacional.

Asimismo, el estudio teórico y práctico del capital relacional evidenció la ausencia de herramientas metodológicas sólidas para su gestión integral y de investigaciones importantes enfocadas en la relación entre capital relacional y eficacia organizacional.

Por lo anterior, se propuso un modelo teórico para la gestión del capital relacional desde una perspectiva de eficacia, que integra de un modo sistémico y estratégico las variables de capital relacional, las variables facilitadoras de la gestión del conocimiento y las variables de soporte.

La herramienta propuesta representa una novedad científica, que constituye una referencia para que las organizaciones puedan gestionar de un modo efectivo su capital relacional con orientación a elevar su eficacia, entendiendo esta como la capacidad para alcanzar sus objetivos. En la medida que las organizaciones gestionen adecuadamente todas las relaciones que establecen durante el desarrollo de sus actividades, estarán incidiendo en la optimización de su eficacia organizacional.

La validación del modelo se obtuvo a partir de un análisis factorial de los resultados de una encuesta aplicada a 56 organizaciones PYMES de México. Y las hipótesis propuestas para la investigación

fueron aceptadas, permitiendo concluir que el modelo es viable para gestionar el capital relacional y tratar su relación con la eficacia de las organizaciones.

Se recomienda continuar las investigaciones en torno al capital relacional y su impacto en otras variables del desempeño organizacional más allá de la eficacia. Y, al mismo tiempo, realizar otras exploraciones de validación en escenarios diferentes a las PYMES. Estas constituyen las principales limitantes del estudio y su atención propiciará incrementar el alcance y generalización del modelo propuesto en el contexto organizacional.

## 5. Referencias

- [1] Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. y Edvinsson, L. (2001). *Capital intelectual: el valor intangible de la empresa*. Ed. Paidós Ibérica. 189p.
- [2] Rastogi, P.; (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness, *Human Systems Management*, 19(1), 39-48. <http://doi.org/10.3233/HSM-2000-19105>
- [3] Nonaka, I. (1991) The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- [4] Ricardo, M. & Pérez, M. (2019). Reflexiones sobre la gestión del conocimiento en la Organización de Naciones Unidas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(1), 85. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v28i1.1603>
- [5] Sveiby, K. E. (2000). *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Ed. Gestión 2000. 326p.
- [6] Ferrer-Serrano, M., Fuentelsaz, L. & Latorre-Martinez, M.P. (2022). Examining knowledge transfer and networks: an overview of the last twenty years. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2007-2037. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0265>
- [7] Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z. & Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1719-1754. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0703>
- [8] Jakubik, M. (2023). Evolution of Knowledge Management Towards Wisdom Management. *Journal of Information & Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1142/S021964922350051X>
- [9] Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. Harper Business, New York. 240p.
- [10] Adler, P. y Kwon, S. (2000). Social capital: The good, the bad, and the ugly. *Knowledge and social capital: Foundations and applications*, 89-115.
- [11] Ordóñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 61-81.
- [12] Peces, M. & Trillo, M. (2019). The influence of relational capital and networking on the internationalization of the university spin-off. *Intangible Capital*, 15(1), 22-37. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1186>
- [13] Johnston, K. & Lane, A. (2018). Building relational capital: The contribution of episodic and relational community engagement. *Public Relations Review*, 44(5), 633-644. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.006>
- [14] Gannon, B. & Roberts, J. (2018). Social capital: exploring the theory and empirical divide. *Empirical Economics*, 58, 899–919. <https://doi.org/10.1007/s00181-018-1556-y>
- [15] Real Academia Española (s.f.). Eficacia. En *Diccionario de la lengua española*. (Consultado: 31/8/23). <https://dle.rae.es/eficacia>
- [16] Caliendo, M., Kritikos, A., Rodríguez, D. & Stier, C. (2023). Self-efficacy and entrepreneurial performance of start-ups. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00728-0>
- [17] Rogers, E. & Wright, P. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 311-331.
- [18] ISO (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*, ISO 9000:2015.
- [19] Real Academia Española (s.f.). Imagen. En *Diccionario de la lengua española*. (Consultado: 8/9/23). <https://dle.rae.es/imagen>
- [20] Cohen E. & Martínez R. (2002). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. [http://www.eclac.cl/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual\\_dds\\_200408.pdf](http://www.eclac.cl/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf)
- [21] Mott Glosario (2023). <https://glosario.mott.pe/marketing/palabras/alianza-estrategica>

- [22] Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw- Hill. 798p.
- [23] Vallejo, P. (2003). *Competencia y Estrategia Empresarial*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 148-149.
- [24] Moreno, M. J. & Pelayo, Y. (2007). Thalec: modelo para la gestión interna del conocimiento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. 20(208), 68-83.  
<http://www.uhu.es/mjesus.moreno/investigacion/archivos/todo%20rev%20CH%20THALEC.pdf>
- [25] Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Sloan School of Management, MIT*.  
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2039/SWP-1407-09320305.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [26] Kast, F. & Rosenzweig, J. E. (2014). *Administración en las organizaciones*. 4ta Ed. McGraw-Hill. 754p.
- [27] Zeitchik, S. (2012). *10 Ways to Define Leadership*. *Business News Daily*. NJ: Pearson Ed. Inc.
- [28] Ricardo, M. & Pérez, M. (2021). Procedimiento de diagnóstico para la implementación de sistemas de gestión del conocimiento. *Reflexiones*, 100(1).  
<https://doi.org/10.15517/rr.v100i1.40749>
- [29] Morin, J. & Seurat, R. (1998). *Gestión de los recursos tecnológicos*. Madrid: Fundación Cotec. 221p.
- [30] Margulies, N. & Raia, A. (1978). *Conceptual Foundation of Organizational Development*. McGraw-Hill, New York, USA. 401p.
- [31] Andreu, R., Ricart J. E. y Valor, J. (1991). *Estrategia y Sistemas de Información*. Mc Graw-Hill, Madrid. 187p.
- [32] Encyclopedia Britannica (2023). Database. (Consultado: 8/9/23).  
<https://www.britannica.com/technology/database>

**Nota contribución de los autores:**

1. Concepción y diseño del estudio
2. Adquisición de datos
3. Análisis de datos
4. Discusión de los resultados
5. Redacción del manuscrito
6. Aprobación de la versión final del manuscrito

MR ha contribuido en: 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

LV ha contribuido en: 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

MP ha contribuido en: 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

VF ha contribuido en: 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

**Nota de aceptación:** Este artículo fue aprobado por los editores de la revista Dr. Rafael Sotelo y Mag. Ing. Fernando A. Hernández Goberti.