

# PERSPECTIVA DINÁMICA DEL CAPITAL RELACIONAL DESDE LA SUPERVISIÓN DEL OJC EN LA MIPYME\*

*Antonio Juan Briones Peñalver\*\**  
*Juan Gabriel Cegarra Navarro\*\*\**

---

\* Este es el resultado de una investigación asociada *Investigación y desarrollo de los procesos de cooperación empresarial*. Su naturaleza es la gestión del conocimiento. Actualmente está en desarrollo el proyecto. La institución ejecutora es la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia. La institución financiadora es la Unión Europea. El artículo se recibió el 16-11-2006 y se aprobó el 29-11-2007.

\*\* Doctor Europeo, Universidad Politécnica de Cartagena, España, 2007; Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Murcia, España, 1993. Profesor colaborador del Departamento de Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, España. Integrante del grupo de investigación Estrategias Organizativas y Comerciales de las Empresas. Correo electrónico: aj.briones@upct.es

\*\*\* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España, 2002; Master en Marketing y Comunicación, Institute for Executive Development (IEDE), España, 1999. Profesor del Área de Organización de Empresas, Departamento de Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, España. Correo electrónico: juan.cegarra@upct.es.

***Perspectiva dinámica del capital relacional desde la supervisión del OJC en la mipyme***

RESUMEN

De los diversos perfiles necesarios para la implantación de la gestión del conocimiento, quizás el más importante sea el del oficial jefe del conocimiento (OJC). Es el encargado de crear una infraestructura de gestión del conocimiento, liderarla y construir una cultura del conocimiento. El presente trabajo, mediante la aplicación de un modelo de regresión logística politómica en 88 mipymes, analiza la influencia que la figura del OJC ejerce sobre la creación de capital relacional (CR). Las principales conclusiones apuntan a que si bien es cierto que el conocimiento sistematizado en forma de acuerdos ejerce una influencia positiva en los primeros niveles de CR, no es menos cierto que difícilmente se alcanzarán niveles avanzados de CR si el OJC no impulsa valores como la confianza, el beneficio mutuo y el compromiso entre los agentes implicados.

**Palabras clave:** capital relacional, oficial jefe del conocimiento (OJC), equipo corporativo de gestión del conocimiento, mipyme.

***Dynamic Perspective of Relational Capital in MSMEs due to Supervision by the CKO***

ABSTRACT

Of the diverse profiles required for implementing knowledge management, perhaps the most important is the Chief Knowledge Officer (CKO). That person is in charge of creating a knowledge management infrastructure, leading it, and building a knowledge culture. After applying a logistical polytomic regression model to 88 MSMEs, this article analyzes the influence that the figure of CKO has over creating relational capital (RC). The main conclusions drawn indicate that, although it is true that systemized knowledge in the form of agreements has a positive influence on the first levels of RC, it is also true that it will have trouble reaching the advanced levels of RC if the CKO does not inculcate values in the stakeholders, such as trust, mutual benefit, and commitment.

**Key words:** Relational capital, Chief Knowledge Officer (CKO), corporate knowledge management team, MSME.

## Introducción

Un factor clave del éxito empresarial ha sido la capacidad para crear y explotar continuamente oportunidades relacionadas con el desarrollo de nuevas actividades. El conocimiento es la fuente de la competitividad de las empresas de hoy; es lo que les proporciona su capacidad de adaptación y competitividad en el mercado (Lumpking y Dess, 1996). En esta misma línea, y teniendo en cuenta que la clave para la creación de conocimiento organizativo es tejerlo todo junto (Brown y Duguid, 1998), el equipo corporativo de gestión del conocimiento se dedica a coordinar y a evangelizar los principios de la gestión del conocimiento. Este equipo, se encuentra liderado por el oficial jefe del conocimiento (OJC), quien se encarga de diseñar, pilotar e implementar el mencionado equipo.

De las posibles funciones del OJC, hemos destacado la considerada de Guns, quien opina que el OJC “es la persona dentro de la empresa encargada de convertir el conocimiento en beneficio mediante la gestión de los activos intelectuales de la corporación” (1998, p. 315).

El capital intelectual es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una organización (Viedma, 2001). Tradicionalmente, los componentes del capital intelectual se han estructurado en tres bloques: (1) capital humano, que se refiere a la educación, experiencia, *know how*, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa, y la empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores; (2) capital estructural, que son los activos

propiedad de la empresa y algunos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.), y (3) capital relacional (CR), que se refiere a los vínculos que se tiene con clientes, proveedores, bancos y accionistas, así como a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.

Hasta ahora, el proceso de creación de CR no ha sido abordado desde la perspectiva del OJC. Los trabajos previos (p. ej., Slater y Narver, 2000; Bontis, Crossan y Hulland, 2002) proporcionan una visión estática y pasan por alto la influencia del OJC en el proceso de creación del CR. El presente trabajo incorpora un análisis dinámico de la influencia que el OJC ejerce en tres niveles de CR. Para ello, el trabajo se estructura en la siguiente forma: en la sección 1 se desarrolla el marco teórico y se establecen los tres niveles de CR, en la sección 2 se señala la relación entre el OJC y el CR, en la sección 3 se presentan las hipótesis que se van a contrastar y se presentan las relaciones causa-efecto del OJC en el CR, la sección 4 recoge la metodología empleada para el contraste de nuestras hipótesis, la sección 5 recoge los principales resultados y, por último, la sección 6 muestra las principales conclusiones del trabajo y señala futuras líneas de investigación.

## 1. Niveles de capital relacional

El CR surge como consecuencia de las relaciones que los agentes externos (p. ej., proveedores, competidores y clientes) mantienen con los agentes internos (empleados, directivos y accionistas). Al respecto, establecer relaciones de manera indiscriminada con todos los agentes del entorno no es

rentable; las organizaciones que intenten serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie.

De la discusión anterior se desprende la necesidad de clasificar los diferentes niveles de CR. Con esta finalidad, esta investigación ha tomado como referencia un trabajo previo de Sabater, Cegarra, Ruiz y Meroño (2001), quienes basándose en un estudio entre directivos de 151 pymes establecen que, a fin de establecer relaciones con agentes externos, los más importantes son: (a) los clientes, (b) los competidores y (c) los proveedores. Esta clasificación está en la línea propuesta por Slater y Narver (2000), de la orientación al mercado: (a) orientación al consumidor, (b) orientación a la competencia y (c) coordinación interfuncional.

En el presente trabajo se propone que el valor del conocimiento creado como consecuencia de la relación de la empresa con el entorno (CR) se irá incrementando en la medida en que la empresa aumente los grupos de agentes externos con los que lleva a cabo relaciones de cooperación, es decir, aunque mantenga simultáneamente relaciones con distintos agentes externos. Tal como subraya St-Onge (1996), la relación con clientes es la primera y más importante, por su obvio y directo vínculo con los resultados financieros de la organización y su supervivencia en el largo plazo.

Al respecto, difícilmente se logrará una buena relación con competidores si previamente la organización no ha hecho lo propio con los clientes (Fornell, 2000). Posteriormente, motivadas por la escasez de recursos, las empresas (en especial, las pymes) iniciarán relaciones de colaboración con competi-

dores (Smeltzer, Fann y Nikolaïssen, 1988; Langerak, 2003). En muchos casos, estas relaciones se presentan como una fuente esencial de conocimiento para lograr economías de escala.

Por último, la relación con proveedores proporcionará a la organización una referencia clara de hacia dónde debe dirigir los esfuerzos. En este sentido, mediante una buena relación con los proveedores, se permite transmitir información y al mismo tiempo lograr información relevante sobre las necesidades y deseos de las partes implicadas, para interpretarlos y actuar en consecuencia.

Los conocimientos creados en las relaciones de colaboración de los tres niveles de CR (clientes, competidores y proveedores) interaccionan unos con otros, y así se subraya el carácter dinámico del CR. De este modo, el proceso de amplificación hacia niveles más amplios constituye el *feed forward*, dado que explotar el conocimiento de un nivel inferior permite alcanzar oportunidades que descansan fuera del mercado interno de la empresa y que persiguen una ventaja competitiva. De acuerdo con Briones y Martínez León (2004), las relaciones de colaboración son procesos dinámicos que pueden permitir cuatro situaciones:

- Primera, la mejora de la situación de los socios, tras su desarrollo.
- Segunda, que un socio inicialmente débil salga fortalecido al final de ella, debido a que ha tenido mayor capacidad de absorción y asimilación, al ser capaz de captar muchas de las habilidades y capacidades interesantes de los otros integrantes.

- Tercera, que el miembro más frágil salga aún más desfavorecido, al captar el más fuerte aquellos elementos sobre los que se sustenta su ventaja competitiva.
- Cuarta, que el socio más fuerte obtenga mayor poder de negociación, al existir un desequilibrio mayor entre *partners*, lo que le permitirá a este tener más control en la toma de decisiones y en las posibilidades de absorber a los otros socios.

A este respecto, Malhotra, Gosain y El Sawy (2005) definen la capacidad de absorción como las rutinas organizativas y los procesos que adquieren las organizaciones, asimilando, transformando y explotando su conocimiento, que produce capacidades dinámicas para la organización. A través de la colaboración con otras empresas, se genera en el seno de la empresa un proceso dinámico de aprendizaje y renovación de las competencias (Sánchez Peinado, 2004). Las empresas crean sinergias recíprocas al colaborar estrechamente y al ejecutar las tareas a través de un proceso iterativo y dinámico en el que comparten sus conocimientos (Dyer, Kale y Singh, 2005).

Zahra, Neubaum y Huse (2000) afirman que la relación con clientes estimula el desarrollo económico general y mejora el resultado de las empresas que adoptan este comportamiento. La secuencia análoga jerárquicamente descendiente define el *feed back* como el conocimiento mutuo generado en la relación cliente-proveedor, que no solamente aproxima las expectativas a las percepciones de los agentes (Lemon, Barnett y Winer, 2002), sino además es una herramienta para resolver cualquier duda que se les presente a

los agentes implicados con sus respectivos competidores y clientes (Kalafatis, 2002).

La responsabilidad de la alta dirección sobre el proceso de creación de conocimiento queda evidenciada por los estudios realizados por Garud y Nayyar (1994) y Ruggles (1998), que señalan el apalancamiento del conocimiento organizativo como el trabajo más importante de la alta dirección. Sin embargo, el papel que ha de desempeñar la alta dirección deberá ser ejercido de una manera bastante indirecta, es decir, dado que la creación, transferencia e integración de conocimiento requiere el diálogo intensivo entre todos los niveles (desde el nivel individual o “intraorganizativo” hasta el nivel interorganizativo), el enfoque de gestión debe ser menor sobre la alta dirección, y mayor sobre los mandos intermedios (Hedlund, 1994).

Nonaka y Konno (1998), al referirse a compañías que crean conocimiento genuino, hacen hincapié en la “dirección media”. En esta línea, Pérez-Bustamante (1999) defiende que para la implementación práctica de la gestión del conocimiento, la dirección debería poner a un responsable de, al menos, un nivel jerárquico intermedio. Por todo lo dicho, la alta dirección debería promover la presencia de un OJC de un nivel jerárquico intermedio que trabaje en contacto directo con otros departamentos (Kakabadse, Kouzmin y Kakabadse, 2001).

## 2. Relación del oficial jefe del conocimiento sobre el capital relacional

La presente investigación se centra en el papel que el OJC ejerce en proceso de *feed*

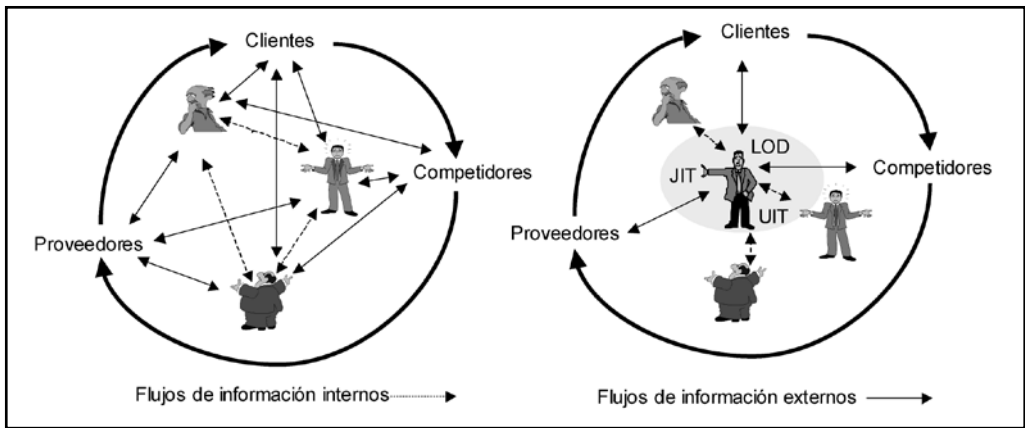
*forward* de creación del CR. Es decir, una vez clasificados los agentes externos (niveles de capital relacional) por orden de importancia y considerando que toda relación es susceptible de mejora, el OJC deberá analizar el conocimiento necesario por parte de la organización para incrementar el CR de adentro hacia fuera.

Ello significa que el OJC orienta inicialmente sus esfuerzos a crear el conocimiento necesario para consolidar el nivel inferior o, lo que es lo mismo, aquellos clientes que están aportando una mayor rentabilidad a la organización. El siguiente paso por parte del OJC es aprender a convivir con los competidores y lograr los conocimientos necesarios para captar nuevos aliados que les permitan

ampliar el círculo en la medida y a la velocidad que los recursos de la organización lo permitan.

El papel del OJC en el proceso descrito aparece justificado por el hecho de que las personas de la organización se comunican y relacionan independientemente de los sistemas regulados. Tal como muestra el Gráfico 1, las relaciones humanas “saltan” las líneas del organigrama, para comunicarse informalmente con personas de especial influencia, por su carisma, liderazgo, etc. Ello supone que los individuos que forman parte de la organización están continuamente recibiendo flujos de información (externos e internos), que son incapaces de analizar e interpretar por su densidad y cantidad.

Gráfico 1  
Influencia del OJC en el proceso de creación de capital relacional



Fuente: elaboración propia.

Al respecto, aunque la finalidad última del OJC sea convertir el conocimiento en beneficio, Nory, Herschel y Moesel (2003) sugieren que la posición del OJC para

desempeñar esta responsabilidad implica habilidades técnicas, humanas y financieras en la persona misma que desempeña este rol. En opinión de diversos autores (véase

Corcoran y Jones, 1997; Von Krogh, Nonaka e Ichijo, 1997; Chase, 1997; Guns, 1998; Bontis, 2001), el OJC debería tener un comportamiento inquisitivo (perseverante y curioso), ser desarrollador de ideas, buscar nuevas oportunidades, solucionar problemas y cuestionar las soluciones propuestas. Así mismo, debería estar expuesto y abierto a nuevos datos, ideas, señales, oportunidades, cuestiones, temas críticos y problemas, mientras se mueve libremente en cualquier nivel y procesos de la organización.

De acuerdo con Bontis (2001), existen diferencias considerables entre lo que las personas saben y entre lo que las personas son conscientes que saben. Generalmente, los individuos no tienen tiempo para contemplar sus propios conocimientos y, en consecuencia, no aprecian lo que es importante para contribuir a los objetivos de la organización. Un factor crítico para cualquier OJC es alinear lo que los individuos saben y lo que creen saber es importante para la organización (Bontis, 2001). Con este fin, Guns (1998) sugiere que la mayor barrera que el OJC debe superar es la premisa de que “el conocimiento es poder”. Es decir, el OJC debe proveer a la organización de un ambiente de confianza y comunicación que haga que emerja el conocimiento libremente, pero siempre orientado a los fines de la organización (Nonaka y Konno, 1998) y a las necesidades reales de los clientes.

Por otra parte, si una organización realizara un análisis de contenidos sobre una muestra de informes, memorandos y correos electrónicos, vería que cada departamento probablemente ha desarrollado su propio vocabulario y contexto de interpretación. Sin embargo, la información depende del

contexto donde se interpreta (Meacham, 1983). La misma información puede ser interpretada de manera diferente por un mismo sujeto, dependiendo del momento y de las circunstancias bajo las que se analiza.

Al respecto, Bontis (2001) plantea que un desafío importante para el OJC es impulsar un contexto a través del cual el aprendizaje salte las fronteras de los individuos y grupos de la organización, es decir, todos los agentes en la organización interpreten de igual forma o dentro de un margen permisible la información independientemente del momento, formato y forma.

Huber (1991) afirma que uno de los principales factores que influyen en el éxito del aprendizaje organizativo es la eliminación del conocimiento obsoleto. Este proceso implica desechar aquellos conocimientos que se han quedado desfasados y que pueden conducir a que el nuevo conocimiento se interprete dentro de un ámbito muy limitado, cuyo resultado es una miopía colectiva que impide detectar nuevas oportunidades. Cegarra y Rodrigo (2005) sugieren la eliminación del conocimiento obsoleto, lo que está muy ligado a la capacidad de las personas para reflexionar sobre los problemas y resultados alcanzados y promover acciones de mejora basándose en esta reflexión, lo que resulta en un cambio de actitud en el momento oportuno.

De la discusión anterior se desprende que la gestión de flujos de conocimiento por parte del OJC debe encaminarse a tres fines básicos: (1) velar por el aprendizaje que se necesita: *learning on demand* (LOD); (2) proporcionar un contexto que posibilite el acceso de todos los individuos al conocimiento en el momento requerido: *just in*

time (JIT), y (3) fomentar el desaprendizaje del conocimiento obsoleto: *unlearning in time* (UIT).

Un primer paso para detectar el conocimiento demandado es identificar aquellos agentes (directivos, profesionales o clientes relevantes) con responsabilidades similares en diferentes plantas o divisiones de la compañía y que, por consiguiente, pueden actuar como agentes portadores de las demandas de conocimiento existentes (Almeida, 1996).

Posteriormente, utilizar mecanismos de coordinación que se basen en la adaptación mutua, sobre todo en el ámbito de comunidades de práctica y la relación entre ellas, que sería la situación más deseable para favorecer que cada una de las partes implicadas sepa dónde reside la información y el conocimiento útil de la organización (Spender, 1996; Fahey y Prusak, 1998).

Respecto al desaprendizaje de los conocimientos obsoletos, Cegarra y Rodrigo (2005) establecen dos aspectos que en gran medida dificultan este proceso: la cohesión del equipo y el grado de conformidad de los miembros. A este respecto, Earl y Scott (1998) justifican que la presencia del OJC se debe a la necesidad de proporcionar un punto de vista crítico, es decir, evitar el conformismo en el proceso de creación del conocimiento, de manera que las personas en la organización no pasen por alto los anteriores errores una y otra vez.

Kotler (2000), por su parte, afirma que cuando la información y el conocimiento se encuentran fragmentados, el proceso de creación de conocimiento sufre, y como resultado es difícil obtener la retroalimentación de los agentes

externos (p. ej., clientes). En otras palabras, será el OJC quien asuma la responsabilidad de impulsar, mediante las prácticas mencionadas (LOD, JIT y UIT), la transformación del conocimiento en valor para los clientes, competidores o proveedores.

Al tomar en consideración los aportes de Bontis (2001), la presencia de un OJC se asocia con una mejor dirección de los flujos de conocimiento dentro de la organización y, por consiguiente, con la creación de capital relacional. Así mismo, el efecto catálisis del OJC ocurre cuando las perspectivas de unos agentes o el conocimiento que ha sido aprendido por la empresa provoca mejoras en el trabajo que se está haciendo dentro de la propia empresa.

De acuerdo con Guth y Ginsberg (1990), una buena gestión del OJC puede adoptar la forma de una innovación, esto es, el desarrollo de un nuevo negocio o puede referirse a la renovación estratégica. Las mejoras pueden ser, por ejemplo, en el número de servicios, plazos de entrega (Covin y Slevin, 1991), la entrada en nuevos mercados (Lu y Beamish, 2001) o en la velocidad de creación del conocimiento.

### 3. Hipótesis

A partir de estas argumentaciones y basándonos en el modelo planteado en el Gráfico 1, planteamos la siguiente hipótesis:

$H_1$ : la presencia del OJC se asocia positivamente con el proceso de creación del capital relacional.

*Variables de control:* a fin de proveer una mayor confianza a la presencia del OJC,



han sido incluidas en el presente estudio dos variables de control. La primera de ellas analiza la asociación entre el capital estructural y el CR. El primero representaría la parte del capital humano sistematizada e interiorizada por la organización. De acuerdo con Edvinsson (1996), el CR surge de un proceso dinámico de creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y estructural, donde la renovación continua transforma y refina el conocimiento estructural en valor duradero para la organización.

Para lograr el *feed forward*, siguiendo las indicaciones de Bontis (2001) y Bontis et al. (2002), es importante que el capital estructural sea convertido en componente relacional. De esta manera, el conocimiento organizativo será percibido por los clientes, los competidores y los proveedores, y permitirá lograr un mayor grado de diferenciación (Asubonteng, McCleary y Swan, 1996). Con base en estos aportes, puede esperarse que una organización, al mejorar las partidas de éxito de capital estructural, logrará mejorar las del relacional. Estas consideraciones nos llevan a formular la siguiente hipótesis:

H<sub>2</sub>: el capital estructural se asocia positivamente con el capital relacional.

Por otra parte, dada la importancia que las empresas otorgan a las reuniones con agentes externos, a fin de mejorar las relaciones con ellos (Jap y Ganesan, 2001; Lemon et al., 2002), se analiza en el presente estudio el grado de asociación entre reuniones previas y capital relacional. A este respecto, y siguiendo la propuesta de Ulrich (1998), las reuniones previas son imprescindibles en la cooperación, porque ayudan a sincronizar

iniciativas, a delimitar lo que cada uno espera de los demás y a desarrollar nuevas aptitudes; así mismo, favorecen el diálogo y la posibilidad de compartir información y conocimiento, que son las dos materias primas sobre las que se sustentan la confianza y el compromiso (Briones y Martínez León, 2004). Bajo este marco, la hipótesis que proponemos es:

H<sub>3</sub>: la presencia de reuniones previas se asocia positivamente con el capital relacional.

## 4. Metodología

La metodología se divide en tres partes: (1) población y compilación de datos, (2) medidas y (3) tratamiento de datos.

### 4.1 Población y compilación de datos

El estudio se ha centrado en la mipyme<sup>1</sup>, enmarcado en el concepto establecido por la Unión Europea, a partir de 1996 la recomendación de la comisión europea 96/280 (COM, 1996). En España las micro, las pequeñas y las medianas empresas representan más del 99,8% de todos los negocios registrados, y generan aproximadamente el 70% del empleo, con lo que contribuyen aproximadamente al 65% del producto interno bruto (PIB) (Faces, 1999). El estudio ha considerado como población las 151 empresas participantes del proyecto Micro<sup>2</sup>, todas

<sup>1</sup> Diferencia tres categorías de pymes: microempresas (hasta 9 empleados), pequeñas (10-49) y medianas (50-249).

<sup>2</sup> Este trabajo fue elaborado bajo la ejecución del proyecto Micro (2003-2004) y del proyecto E-Micro (2005-2007), de la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, al am-

ellas del municipio de Murcia (España), con menos de 249 trabajadores. Sus objetivos fueron diseñados en torno a la animación de acuerdos de cooperación y organización de encuentros para los emprendedores. La población objeto de estudio representaba a empresas de varios sectores, entre los cuales los más representativos eran comercio, hostelería y servicios, siguiendo la clasificación efectuada por el equipo de coordinación de la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia.

Un paso previo al estudio consistió en sensibilizar a las empresas participantes sobre la importancia del capital relacional y del OJC. Para dicho fin se efectuaron 25 encuentros con los directivos de las empresas, siguiendo la investigación diseñada como *análisis de los procesos de cooperación con organizaciones externas*. En los mencionados encuentros se informó a los asistentes que los propósitos de la investigación eran satisfacer la necesidad de elaborar un programa de cooperación que responda a sus necesidades, de forma coordinada con la iniciativa y el mantenimiento de las mipyme.

La investigación se realizó en el período septiembre de 2003-junio de 2004, cuando estaba vigente el proyecto Micro (2003-2004). A efectos de compilar los datos, se tuvo un contacto previo por teléfono con los directivos, con la finalidad de fomentar su motivación a la asistencia a las reuniones, las cuales, siguiendo las directrices aprobadas finalmente en el nuevo proyecto E-Micro

(2005-2007), se realizaron en horario flexible para facilitar la conciliación del tiempo de trabajo y las acciones para el fomento de la cooperación entre las empresas. Como resultados de estas reuniones se obtuvieron 88 cuestionarios completos, lo cual supone una tasa de respuesta del 58,27%, con un error del 6,7% para  $p=q=50\%$  y un nivel de confianza del 95,5%.

## 4.2 Medidas

Luego de tomar como referencia la revisión de literatura presentada en las secciones 1 y 2, se creó un cuestionario compuesto de 20 ítems para medir el nivel de capital relacional (CR\*3), capital estructural (CE\*10), así como la presencia del oficial jefe de conocimiento (OJC\*6) y de las reuniones previas con agentes externos (REU\*1). Para comprobar la viabilidad del cuestionario, este se sometió con carácter previo, en el ámbito académico, a la opinión de cuatro doctores en dirección de empresas, la mayor parte de ellos especialistas en gestión del conocimiento y cooperación empresarial.

Además, se llevaron a cabo un total de 24 reuniones con estos especialistas y agentes de la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia, que forman parte del equipo de coordinación de los proyectos Micro y E-Micro. Desde el punto de vista empresarial, se realizaron entrevistas personales con los responsables de una muestra de diez empresas:

- El grado de CR se estableció mediante una variable categórica de cuatro niveles que respondía al grado en que las empresas establecen relaciones de cooperación más allá de la compraventa, con clientes, com-

---

paro de los convenios para el marco de actuación y colaboración entre la Agrupación de Desarrollo del Ayuntamiento de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena, España.

petidores y proveedores. Categoría (0) no establece las mencionadas relaciones con ninguno de los agentes externos; categoría (1), establece las citadas relaciones solamente con clientes; categoría (2), con clientes y competidores; y categoría (3), con clientes, competidores y proveedores. Estos niveles de CR se basan en el modelo<sup>3</sup> de Sabater et al. (2001), consistente en transformar las interacciones con agentes externos en una lista de números sin dimensión, representativos del grado de capital intelectual.

- Para determinar la importancia relativa de los diferentes indicadores del capital estructural (CE) se ha recurrido a los indicadores planteados por el modelo

Intelect (Bueno, 1998). Tal como lo recoge el Cuadro 1, se diseñó una escala de 10 puntos en la que se le solicitaba al gerente que designara la presencia o no de conocimiento sistematizado previo en su empresa en forma de patentes, licencias, acuerdos informales, etc. Esta decisión se encuentra justificada, dado que en situaciones competitivas elevadas la distribución de frecuencias de los indicadores del CE pueden tener asimetría negativa (Fornell, 1995). Por lo tanto, al utilizar una escala de 10 puntos, que discrimina mejor los ítems que formen los componentes del CE, se reducen los problemas estadísticos de extrema asimetría (Andrews, 1984).

**Cuadro 1**  
**Componentes del capital estructural**

Indique si su empresa ha llevado alguna acción de las siguientes					
Contratos de larga duración sobre actividades concretas	Sí	No	Consortios (unión temporal de empresas o agrupaciones de interés económico)	Sí	No
Franquicias de distribución, de servicios o industriales	Sí	No	Dos o más empresas crean una empresa conjunta para llevar a cabo una actividad	Sí	No
Licencias o derechos de propiedad industrial	Sí	No	Participación de una empresa en el capital social de otra como accionista	Sí	No
Subcontratación continuada en régimen de cooperación	Sí	No	Acuerdos o alianzas con empresas de la industria	Sí	No
Desagregación de divisiones empresariales de su plantilla (Acuerdos <i>spin-off</i> )	Sí	No	Acuerdos informales (compras, publicidad, prestación de servicios, etc.)	Sí	No

Fuente: elaboración propia.

<sup>3</sup> El modelo de Sabater et al. (2001) se fundamenta, a su vez, en el modelo de Roos y Roos (1997), consistente en transformar una lista de números sin dimensión, representativos del activo intangible, en un índice de capital intelectual que sirva de referencia sobre el rendimiento de los recursos intangibles.

- Para este estudio se diseñó especialmente una escala compuesta de 6 ítems, a fin de medir las capacidades requeridas para desempeñar la función de OJC. Con este objeto, tal como recoge el

Cuadro 2, se le solicitaba al gerente que sobre una escala Likert de 5 puntos valorara el grado de utilización de un OJC para la mejora de las relaciones de cooperación con agentes externos. Siguiendo las aportaciones de Guns

(1998), las dimensiones planteadas reconocen las habilidades del OJC en lo que respecta a la comunicación, colaboración, relaciones interpersonales, pasión, liderazgo visionario, sagacidad financiera e impulsador del cambio.

**Cuadro 2**  
**Componentes del OJC**

Valore la utilización de un OJC para la Gestión de Proyectos de Cooperación con otras empresas/osociaciones empresariales (1=poco y 5=mucho)	Autovalores	Saturaciones	
Nivel de confianza de los socios	2,429	0,850	$\alpha=0,88$
Ventajas e inconvenientes de los acuerdos	0,396	0,919	KMO=
Nivel de compromiso en los acuerdos	0,174	0,929	0,711*

$\alpha$ = coeficiente de Cronbach; KMO=medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin; \* $p<0,01$ .  
Fuente: elaboración propia.

- Respecto a la presencia de reuniones, el presente estudio optó por una variable dicotómica que medía la presencia o no de reuniones previas con agentes externos (REU). Si han existido las mencionadas reuniones previas, la variable REU tomaba el valor 1; en caso de que no hubieran existido las reuniones, la variable REU tendría un valor de 0.

### 4.3 Tratamiento de datos

De los 6 ítems empleados inicialmente en el cuestionario para medir la dimensión del OJC, el Cuadro 1 recoge los 3 ítems de los análisis. Su selección responde a los criterios de Anderson y Gerbing (1988). En principio, se incluyen todas las dimensiones, de forma que si no se ajustan bien a los datos, se modifican sucesivamente hasta que se alcance un buen ajuste. El paso de un modelo a otro se lleva a cabo eliminando aquellos ítems

que no convergen sustancialmente con su respectiva variable latente.

Tal como lo muestra el Cuadro 2, el análisis de los ítems restantes es satisfactorio. La evaluación de la validez de concepto de los 3 ítems restantes se realizó mediante la prueba de esfericidad de Bartlett, que como lo recoge el Cuadro 1 es significativa; además, dado que el test de Kaiser Meyer Olkin (KMO) presenta un valor de 0,711, podemos afirmar que las tres dimensiones presentan un buen ajuste.

Por otra parte, dado que solamente hay un autovalor superior a uno y que observando la matriz factorial, las tres variables saturaban con valores superiores a 0,8, se pueden dar por válidas las tres dimensiones inherentes planteadas para medir el papel del OJC. El análisis de fiabilidad de los mencionados ítems se efectuó calculando el coeficiente

de Cronbach (1951) y se obtuvo un valor de 0,88. Por último, la nueva dimensión obtenida del análisis factorial, para facilitar su posterior comparación, fue transformada en una nueva dimensión con un mínimo de 0 y un máximo de 15.

Debido a que en ciertas ocasiones son comunes los problemas de multicolinealidad en los modelos de RLP, especialmente porque las variables independientes se encuentran altamente correlacionadas con la variable dependiente, pero con poca correlación entre

sí, la presente investigación, para evitar este problema, realizó un análisis de correlaciones (Peterson, 1994). Para ello, partiendo de la matriz de correlaciones, recogida en el Cuadro 3, se calcularon los autovalores y los índices de condición de cada variable; se obtuvieron en todos los casos índices de condición (IC) inferiores a 15 (podría existir colinealidad si el IC supera este umbral o está comprendido entre 15 y 30). Por ello se interpreta que no existe colinealidad entre las variables incluidas en el análisis (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

**Cuadro 3**  
**Matriz de correlaciones**

	Media	$\sigma$	REU	CR	CE	OJC	Autovalor	IC
Constante	...	...	...	...	...	...	3,468	1,000
REU	0,738	0,442	1,000	...	...	...	0,298	3,410
CR	1,591	1,001	0,093	1,000	...	...	0,166	4,565
CE	3,534	2,634	0,062	0,489*	1,000	...	0,067	7,172
OJC	10,045	4,185	0,056	0,421*	0,375*	1,000	3,468	1,000

\* <0,01,  $\sigma$ : desviación típica. IC: índice de condición.  
Fuente: elaboración propia.

Los datos se han tratado mediante la técnica estadística de regresión logística politómica en el programa informático SPSS, versión 11.5. A pesar de que se podrían haber realizado los cotejos estadísticos mediante un análisis discriminante logístico (Miller y Spray, 1993), la presente investigación ha optado por un modelo de regresión logística politómica (en lo sucesivo RLP). Esta decisión se encuentra justificada por la similitud de los resultados de ambas técnicas y por la amplia difusión que la RLP ha tenido recientemente en el campo de administración de empresas (véase, p. ej., a Cegarra, Dewhurst y Briones, 2007).

La RLP es una extensión del análisis de regresión logística dicotómico (RLD) para variables de respuesta con más de dos categorías. Esta técnica permite modelar la respuesta a un ítem (CR) en función de variables como el CE, las capacidades requeridas para desempeñar la función de OJC y la presencia o no de REU, y comprobar su relevancia o no para pronosticar la probabilidad de acertar el ítem.

Para seleccionar el modelo de RLP que mejor se ajusta a los datos se han atendido las consideraciones de Hosmer y Lemeshow (1989) y se han dejado únicamente en el

modelo de RLP aquellas variables que resultaron significativas. El modelo consideró como variable dependiente al CR y como variables explicativas las restantes CE, OJC y REU. La variable CR tenía un rango de cero a tres. Las dos covariables independientes OJC y CE tenían rangos de 0 a 15 y de 0 a 10, respectivamente. Por último, el modelo de RLP también incluía otra variable categórica independiente que medía la presencia (REU=1) o no (REU=0) de reuniones previas con agentes externos.

## 5. Resultados

Los resultados del modelo muestran que la *chi-cuadrado* ( $\chi^2$ ) del modelo es significativa, con un valor de 43,763 y 9 grados de libertad (Cuadro 4). Por consiguiente, la hipótesis nula, de que los tres ratios *log-odds*<sup>4</sup> de la variable dependiente CR son simultáneamente igual a 0 es rechazada por CE, OJC y REU a un nivel de significancia de ( $p < 0,01$ ). Al comprobar los *log* verosimilitud del modelo reducido, se observa que las variables CE y OJC son la que más ajuste aportan al modelo. Se rechaza la hipótesis nula de que las empresas no presentan CR a un nivel de significancia de  $p < 0,01$ ; por su parte, la variable REU rechaza la hipótesis nula a un nivel de significancia de  $p < 0,1$ . Las pseudo- $R^2$  indican que el valor de la varianza explicada es medianamente alto (la  $R^2$  de Nagelkerke es de un 42%). Estos resultados sugieren un buen ajuste del modelo de RLP.

<sup>4</sup> El *odds* asociado con un suceso es el cociente entre la probabilidad de que ocurra frente a la probabilidad de que no ocurra.

El Cuadro 5 recoge en la columna B los parámetros estimados para la intersección, es decir, los *log-odds* del nivel de CR en cuestión: 0=no presenta CR; 1=coopera más allá de la compraventa con clientes; 2=coopera con competidores y clientes, si todas las variables independientes son cero (CE, OJC y REU); así como, no ha asistido a ninguna reunión previa con agentes externos (REU=0). Todas las anteriores, comparadas con la categoría de referencia, que en este caso es el nivel (3) del CR (la empresa coopera más allá de la compraventa con proveedores, clientes y competidores).

En el contraste de la  $H_1$  (OJC $\rightarrow$ CR), comparando los niveles 0, 1 y 2 respecto al nivel 3, el análisis muestra que los coeficientes B son negativos y significativos a un nivel de  $p < 0,01$ . Estos análisis ratifican totalmente la  $H_1$  a los niveles 0, 1 y 2, es decir, se cumple la premisa teórica de que las empresas con una participación activa del OJC son significativamente más propensas a tener cooperación con un mayor número de grupos de interés externos.

Respecto a la  $H_2$  (CE $\rightarrow$ CR), los resultados muestran que el CE presenta coeficientes B negativos y significativos a un nivel de  $p < 0,01$  al nivel 0 y 1 del capital relacional. Por consiguiente, los resultados ratifican totalmente la  $H_2$  en los niveles 0 y 1. Esto implica que las empresas con elevadas dimensiones de CE son significativamente más propensas a tener cooperación con proveedores, clientes y competidores (nivel 3), que no tener cooperación o únicamente cooperar más allá de la compraventa con clientes.

**Cuadro 4**  
**Resumen del ajuste del modelo**

Nivel de CR		N	Porcentaje marginal
Nivel 0	Ninguna cooperación	13	14,8
Nivel 1	Clientes	30	34,1
Nivel 2	Clientes+competidores	25	28,4
Nivel 3	Clientes+competidores+proveedores	20	22,7
	No reuniones	23	26,1
	Sí reuniones	65	73,9
Información del ajuste del modelo		-2 log likelihood	$\chi^2$
Sólo la intersección		214,061	gl
Final		170,299*	43,763 9
Seudo-R <sup>2</sup>	Cox y Snell 0,392	Nagelkerte 0,42	McFadden 0,185
Contrastes de la razón de verosimilitud			
Efecto	-2 log verosimilitud del modelo reducido	$\chi^2$	gl
Intersección	170,299	0,000	0
OJC	182,997*	12,698	3
CE	184,114*	13,815	3
REU	176,929**	6,630	3

\* <0,01; \*\* p<0,1.

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 5**  
**Estimaciones de los parámetros**

Nivel de CR		B	Error típ.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
(0)	Intersección	6,903	2,032	11,537	1	0,001	
	OJC	-0,488	0,164	8,834	1	0,003	0,614
	CE	-0,535	0,210	6,516	1	0,011	0,586
	REU=0,00	-0,205	1,100	0,035	1	0,852	0,815
(1) Clientes	Intersección	6,615	1,975	11,225	1	0,001	
	OJC	-0,423	0,157	7,273	1	0,007	0,655
	CE	-0,457	0,162	7,975	1	0,005	0,633
	REU=0,00	1,268	0,821	2,383	1	0,123	3,553
(2) Competidores + clientes	Intersección	5,352	1,941	7,606	1	0,006	
	OJC	-0,377	0,154	5,987	1	0,014	0,686
	CE	-0,132	0,127	1,083	1	0,298	0,876
	REU=0,00	-0,102	0,859	0,014	1	0,906	0,903

*Nota:* la categoría de referencia es el nivel 3 de CR, el cual indica que la empresa tiene cooperación más allá de la compraventa con proveedores, clientes y competidores.

Fuente: elaboración propia.

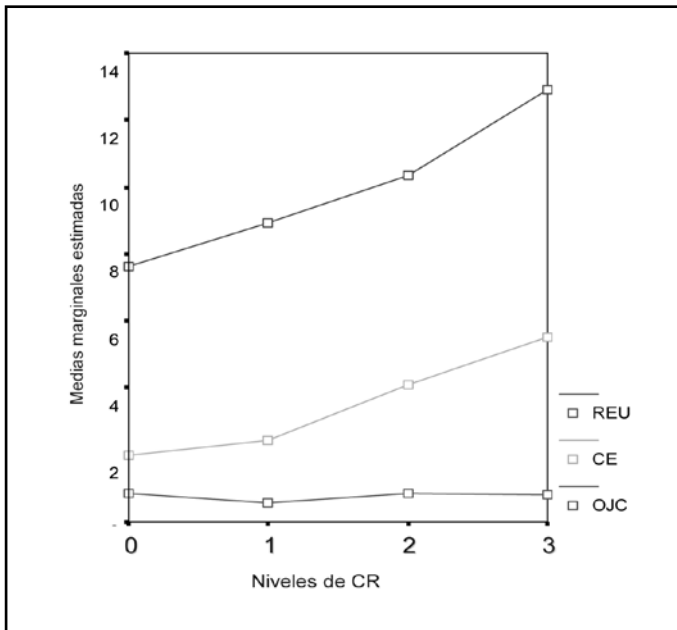
Por último, en el contraste de la  $H_3$  (REU→CR). Los resultados muestran que las reuniones con agentes externos, aunque se asocia con niveles elevados de CR (véase contraste univariado del Cuadro 4), no presenta coeficientes significativos en los niveles 0, 1 y 2, respecto al nivel de referencia (nivel 3). Esta circunstancia ratifica parcialmente la  $H_3$ , es decir, las compañías pueden estar sobrevalorando esta actividad para crear CR, e infravalorando otras, como la presencia de un OJC para obtener niveles superiores de cooperación.

### 6. Discusión

El Gráfico 2 muestra un resumen de la influencia del OJC en el proceso de creación de

CR. Se observa que pasar del nivel 0 al nivel 1 de CR implica una participación activa del OJC, es decir, será el OJC quien asuma la responsabilidad de clasificar por orden de importancia los componentes del CR y determinar qué conocimiento se demanda en cada nivel de cooperación. Los resultados también muestran una asociación significativa del OJC en el paso del nivel 1 al 2 y en el paso del nivel 2 al 3. Estos resultados coinciden con las aportaciones de Davenport y Prusak (1998), quienes sugieren que las organizaciones precisan especialmente la presencia del OJC para dirigir las relaciones con los proveedores externos de información y conocimiento, así como negociar contratos con ellos.

Gráfico 2  
Modelo de creación de capital relacional



Fuente: elaboración propia.



Por otra parte, los resultados muestran que para consolidar los niveles 2 y 3 de CR es necesaria tanto la presencia previa de CE como la del OJC. Ello implica que los OJC, como miembros de la plantilla de la empresa que son, están sujetos a un ir y venir de las empresas y pueden llevarse su conocimiento (capital humano) a otra empresa. Una vez más, queda al descubierto la vulnerabilidad de la empresa para consolidar el CR si previamente no sistematiza el conocimiento que posee. Por ello, proponemos que, a fin de consolidar los niveles más altos de CR, es importante que lo aprendido por el OJC se transfiera a la empresa; de lo contrario, en caso de que el OJC actual abandone la empresa difícilmente se alcanzarían niveles superiores de CR.

Los resultados anteriores son significativos para aquellas empresas con suficientes recursos que se plantean la contratación o creación de la figura del OJC, dado que muestran la necesidad por parte de los OJC de transferir a toda la organización, en especial a los encargados de las relaciones con los clientes, los competidores y los proveedores todo lo que han aprendido en su puesto.

Al respecto, tal como plantean Kakabadse et al. (2001), una posible alternativa es que el OJC trabajara en contacto directo con el departamento de recursos humanos y la alta dirección, estableciendo un solapamiento de intereses (objetos frontera) entre estos agentes de conocimiento, lo cual los forzaría a relacionarse y a compartir el conocimiento. Para aquellas empresas que no disponen de los medios precisos, en la figura del gerente podrían solaparse las funciones y relaciones del OJC. Tal y como mencionamos, esta tarea la desempeñaría el gerente, o bien un responsable que este dictamine.

En cuanto al papel desempeñado por el OJC en el proceso de creación del CR, aunque no existe un perfil universal y lo que es bueno para una organización no necesariamente tiene que ser bueno para otra, existe la creencia de que la función del OJC lleva emparejada habilidades de comunicación, liderazgo y entusiasmo por los nuevos desafíos (Corcoran y Jones, 1997; Earl y Scott, 1998).

En el presente trabajo se propone que estas habilidades deben impulsar tres catalizadores en el proceso de creación del nuevo conocimiento: (1) velar por el aprendizaje que se necesita, (2) proporcionar un contexto universal para interpretar la información y (3) fomentar el desaprendizaje del conocimiento obsoleto. Para lograr estos objetivos, se propone que los OJC deben actuar como un agente de conocimiento entre comunidades y grupos, para encontrar a aquellos agentes que participan en las prácticas de varias comunidades, que solapan interés y buscan compromiso entre ellos mismos. Se ratifica lo que autores como Brown y Duguid (1998) expresan, al referirse a la necesidad de identificar las actividades en las que las comunidades dentro de una organización se solapan.

Los resultados también muestran que las reuniones previas con agentes externos no se asocian de manera significativa con los diferentes niveles de CR, al establecer que la información de una reunión es una cosa y el conocimiento que la organización obtiene de esa reunión es otra bien distinta. En esta línea, las actividades emprendidas por el OJC fomentan la experimentación, la búsqueda y la evaluación de la información obtenida en las reuniones previas, es decir, la discusión y la resolución de problemas en grupo fomenta

la consolidación de la información elaborada en la reunión previa.

Ello sugiere que el efecto de las reuniones previas en el CR es un efecto indirecto que se materializa cuando el OJC pone en marcha los acuerdos alcanzados. Dicho resultado fue considerado en las conclusiones del proyecto Micro (2003-2004) y ha sido identificado como potencial buena práctica en los grupos de trabajo del nuevo proyecto E-Micro (2005-2007).

El principal aporte de este trabajo es contrastar la influencia que el OJC ejerce en los distintos niveles del CR. Sin embargo, esta conclusión plantea la siguiente reflexión, tal como lo señalan Smeltzer et al. (1988) y Langerak (2003): las mipyme con suficientes recursos pueden contratar a un director intermedio que desempeñe sus funciones iniciales y desempeñe, a su vez, las del OJC. Es una realidad la apretada agenda de los directivos, siempre sobrecargados de reuniones y sesiones de trabajo. Estas pistas sirven para entender la falta de atención que las mipyme prestan a aspectos como la búsqueda de objetos frontera o promover la intención de aprendizaje. Una línea de investigación que surge de esta reflexión es analizar cómo un OJC externo puede dinamizar el proceso de creación de CR. Quizás la solución que las mipyme pueden encontrar al proceso de creación y transferencia de conocimiento sea compartir un departamento de gestión del conocimiento con otras mipyme que sí disponen del OJC o subcontratar los servicios de un OJC externo.

Respecto a las limitaciones del estudio, se señalan aquellas referentes al tamaño de la muestra y al ámbito del estudio (solamente

microempresas). A priori puede parecer que las dimensiones del estudio y su margen de generalización es reducido. En cuanto al tamaño de la muestra, se señala que nos encontramos dentro de los límites recomendados por Hair et al. (1999) para aplicar el modelo de RLP planteado. Además, el índice de respuesta (58,27%) nos permite considerar que las conclusiones del estudio son representativas de la población de las mipyme analizadas. Otra limitación está relacionada con los agentes externos empleados para medir el CR. Hemos limitado las relaciones a clientes, competidores y proveedores, y ello implica que futuras investigaciones deberían considerar nuevos grupos externos de cooperación.

Algunas de las propuestas de investigación futuras van encaminadas a aumentar la dimensión del estudio. En primer lugar, se intentará demostrar la significación del modelo presentado para otros sectores económicos, de modo que aumente el tamaño y heterogeneidad de la muestra, al enfocarla a las micro, pequeñas y medianas empresas por separado.

También sería interesante analizar el efecto moderador del tamaño, experiencia en la relación del OJC y el CR. Otras propuestas estarían encaminadas a estudiar el CR desde el punto de vista del competidor y el proveedor y de ambos agentes simultáneamente; así como el cambio que se produce de una mipyme innovadora a una que dé énfasis al CR orientado a los clientes relacionales.

Basándonos en las recomendaciones de Lei (1993), otra línea de investigación futura sería analizar el mantenimiento a largo plazo del OJC en la empresa, para asegurarse un

aprendizaje ininterrumpido. Por lo tanto, nos centraríamos en un elemento del capital intelectual, que recoge el valor creado por el capital humano (De la Calle y Ortiz, 2005), o valor del conocimiento creado por las personas, tanto de naturaleza explícita como tácita (Bueno, Salmador, Merino y Camisón, 2006). Con ello, deberíamos evaluar el rendimiento y repercusión de la figura del OJC, desde la dirección de recursos humanos para la mejora del aprendizaje organizativo (Úbeda, 2004).

En este sentido, podríamos enfatizar el estudio en el capital humano, para que pueda generarse capital relacional. Así, tal y como señala Grant (1996), se integraría un conocimiento especializado, bien mediante un proceso secuencial en el que el OJC aporta separadamente sus conocimientos, o bien a través de los mecanismos de funcionamiento de un equipo o grupo de conocimiento (Chiva y Camisón, 2003), que apoye los proyectos y pueda mejorar el capital estructural. Finalmente, valoramos la posibilidad de incluir nuevos *constructos* en el modelo, con el objetivo de aumentar la capacidad explicativa de los diferentes niveles de CR.

## Lista de referencias

- Almeida, P. (1996). Knowledge sourcing by foreign multinationals: Patent citation analysis in the U. S. semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue), 155-165.
- Anderson, J. C. and Gerbing D. W. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25 (mayo), 186-192.
- Andrews, F. M. (1984). Construct validity and error components of survey measures: A structural modelling approach. *Public opinion quarterly*, 48, 409-422.
- Asubonteng, P., McCleary, K. J. and Swan, J. E. (1996). SERVQUAL revisited: A critical review of service quality. *The Journal of Services Marketing*, 10 (6), 62-81.
- Bontis, N. (2001). CKO wanted-evangelical skills necessary: A review of the chief knowledge officer position. *Knowledge and process Management*, 8 (1), 29-38.
- , Crossan, M. and Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Briones, A. J. y Martínez León, I. (2004, septiembre). La cooperación como una herramienta de aprendizaje: una aproximación empírica. Documento presentado en el XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Murcia, España.
- Brown, J. and Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40 (3), 90-111.
- Bueno, E. (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- , Salmador, M. P., Merino, C. and Camisón, C. (2006). *Dirección estratégica: desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Madrid: Pirámide.
- Cegarra, J. G. and Rodrigo, B. (2005). Business performance management and unlearning pro-

- cess. *Knowledge and Process Management*, 12 (3), 167-170.
- Cegarra, J. G., Dewhurst, F. W. and Briones, A. J. (2007). Factors affecting the use of e-Government in the telecommunications industry of Spain. *Technovation, Forthcoming*, 27 (10), 595-604.
- Chase, R. L. (1997). The knowledge based organization: An international survey. *The Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 38-49.
- Chiva, R. y Camisón, C. (2003). Aprendizaje organizativo y conocimiento organizativo: una revisión integradora. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (3), 133-147.
- COM (1996). *Recommendation on Definitions of Small and Medium-sized enterprises* (1996-07-10 COM, 96), 329 final.
- Corcoran, M. and Jones, R. (1997). Chief knowledge officers?: Perceptions, pitfalls and potential. *Information Outlook*, 1 (6), 30-36.
- Covin, J. G. and Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School, Boston, MA.
- De la Calle, C. y Ortiz, M. (2005). Los modelos de capital intelectual en las empresas españolas: una aplicación práctica. Documento presentado en el XV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Septiembre, La Laguna, Canarias.
- Dyer, J. H.; Kale, P., y Singh, H. (2005). Cuando aliarse y cuándo adquirir empresas. *Harvard Deusto Business Review* (131), 71-79.
- Earl, M. and Scott, I. (1998). *What on earth is a CKO?* London: London Business School.
- Edvinsson, L. (1996, 30-31 de mayo). Knowledge management at Skandia. Documento presentado en The Knowledge Challenge Conference, MCE, Brussels.
- Faces, G. F. (1999). La unión monetaria europea: un desafío estratégico para la PYME española. *Alta Dirección*, 203, 70-84.
- Fahey, L. and Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40 (3), 265-277.
- Fornell, C. (1995). The quality of economic output: empirical generalizations about its distribution and association of market share. *Marketing Science*, 14 (3), 203-211.
- (2000). *Customer asset management, capital efficiency, and shareholder value: Performance measurement, past, present and future*. Recuperado el 20 julio de 2000, de: <http://www.cfigroup.com/resources/articles/claes.pdf>
- Garud, R. and Nayyar, P. (1994). Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15 (5), 365-385.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Guns, B. (1998). The chief knowledge officer's role: challenges and competencies. *Journal of Knowledge Management*, 1 (4), 315-319.
- Guth, W. D. and Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship (special issue corporate entrepreneurship). *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- Hosmer, Jr. and Lemeshow, S. (1989). *Applied logistic regression*. New York: John Wiley and Sons.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 124-162.
- Jap, S. and Ganesan, S. (2001). Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37 (May), 227-245.
- Kakabadse, N., Kouzmin, A. and Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management*, 8 (3), 137-154.
- Kalafatis, S. (2002). Buyer-seller relationships along channels of distribution. *Industrial Marketing Management*, 31 (3), 215-228.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 11 (June), 93-115.
- Lei, D. (1993). Offensive and defensive uses of alliances. *Long Range Planning* 26 (4), 32-41.
- Lemon, K., Barnett, T. and Winer, R. (2002). Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision. *Journal of Marketing*, 66 (1), 1-14.
- Lu, J. N. and Beamish, P. W. (2001). The internalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. D. (1996). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment on performance. *Academy of Management Journal*, 21 (1), 135-172.
- Malhotra, A., Gosain, S. and El Sawy, O. (2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation. *MIS Quarterly*, 29 (1), 145-188.
- Meacham, J. A. (1983). Wisdom and the context of knowledge: Knowing that one doesn't know. In D. Kuhn and J. A. Meacham (Eds.), *On the development of developmental psychology* (pp. 111-134). Basel, Switzerland: Karger.

- Miller, T. R. y Spray, J. A. (1993). Logistic discriminant function analysis for DIF identification of polytomously scored items. *Journal of Educational Measurement*, 30, 107-122.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998). The concept of *Ba*: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nory, B. J., Herschel, R. T. and Moesel, D. D. (2003). Using “knowledge champions” to facilitate knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 49-63.
- Pérez-Bustamante, G. (1999). Knowledge management in agile innovative organizations. *Journal of Knowledge Management*, 3 (1), 6-17.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach’s coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391.
- Roos, J. and Roos, G. (1997). Measuring your company’s intellectual performance. *Long Range planning*, XXX (3), 413-426.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3), 80-89.
- Sabater Sánchez, R., Cegarra Navarro, J. G., Ruiz Mercader, J., Meroño Cerdan, A. (2001, septiembre). Sectores: ¿existen factores de éxito comunes? Documento procedente del XI Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Zaragoza, España.
- Sánchez Peinado, L. (2004, septiembre). Elección del modo de entrada en el marco de la diversificación empresarial: un análisis de sus factores determinantes. Documento procedente del XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Murcia, España.
- Slater, S. F. and Narver. J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy Marketing Science*, 28 (1), 120-127.
- Smeltzer, L. R., Fann, G. L. and Nikolaïssen, V. N. (1988). Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 226 (3), 52-62.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 45-62.
- St-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 24 (2), 10-14.
- Úbeda, M. (2004). La repercusión de la formación sobre el aprendizaje organizativo y el rendimiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (3), 55-69.
- Ulrich, D. (1998). Capital intelectual = capacidad x compromiso. *Harvard Deusto Business Review*, 86, 28-40.
- Viedma, J. M. (2001). ICBS Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (2), 148-164.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. and Ichijo, K. (1997). Develop knowledge activists. *European Management Journal*, 15 (5), 475-483.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O. and Huse, M. (2000).  
Entrepreneurship in medium size companies:  
exploring the effects of ownership and govern-  
ance systems. *Journal of Management*, 26 (5),  
947-976.

