

# ORIENTADORES DEL APRENDIZAJE RELACIONAL\*

*Juan Gabriel Cegarra Navarro*\*\*

*Beatriz Rodrigo Moya*\*\*\*

---

\* Los datos de esta investigación tienen su origen de un programa de investigación desarrollado durante el periodo de febrero a julio de 2002 y que ha sido financiado por el Colegio Nacional de Ópticos de España, titulado *El aprendizaje organizativo como herramienta para evaluar y gestionar el valor añadido en los servicios óptico*. Los autores de este trabajo quieren agradecer los aportes de los dos revisores anónimos del artículo, quienes con su tiempo y experiencia han colaborado en la realización del trabajo final. El artículo se recibió el 07/02/2003 y se aprobó el 17/09/2003.

\*\* Doctor en administración de empresas por la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid España, 2002, magíster en Marketing y Comunicación por el IEDE (1999) y profesor asociado del Departamento de Economía de la empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena Murcia España. En la actualidad es investigador visitante del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester.  
Correo electrónico: [juan.cegarra@upct.es](mailto:juan.cegarra@upct.es), [gcegarra@um.es](mailto:gcegarra@um.es).

\*\*\* Doctora en administración de empresas, ha publicado numerosos libros y artículos sobre temas empresariales. Profesora titular y coordinadora de la maestría de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, correo electrónico: [brodrigo@cee.uned.es](mailto:brodrigo@cee.uned.es).

RESUMEN

El aprendizaje relacional representa el proceso mediante el cual la organización asegura la repetición de las compras y recupera la inversión realizada para captar y mantener a los clientes. Los ‘factores orientadores’ del aprendizaje relacional hacen referencia a los valores y prácticas que reflejan ‘dónde’ se produce el aprendizaje y la ‘naturaleza’ de lo aprendido. La evolución de estos orientadores ayudará a las organizaciones a comprender si hay fallos en los procesos de aprendizaje relacional sin realizar juicios de valor. Utilizando datos del sector óptico de la Región de Murcia (España), los aportes del profesor Bueno y la escala de orientación al mercado propuesta por Kohli y Jaworski, los objetivos del estudio son: (a) establecer un punto de referencia sobre la gestión del aprendizaje relacional y la creación del capital cliente; y (b) establecer el grado de asociación existente entre los orientadores del aprendizaje relacional y las fases del proceso de aprendizaje (adquisición, distribución y utilización del conocimiento). Los resultados indican que la adquisición del conocimiento es un predictor positivo de la satisfacción del personal; la calidad del servicio y la comunicación con los clientes son estadísticamente significativas con respecto a la distribución del conocimiento; finalmente, existe una predicción positiva y significativa de la utilización del conocimiento respecto a la relación con los clientes.

**Palabras clave:** aprendizaje relacional, lealtad de los clientes, comunicación, calidad de servicio y relación con clientes.

ABSTRACT

***Relational Learning Drivers***

Relational learning is a process by which an organization makes repetitive purchases sure and obtains returns on investment made to capture and keep customers. Relational learning “drivers” have to do with values and practices on “where” learning takes place and its “nature”. The evolution of such drivers help organizations to understand failures in relational learning processes without resource to value judgements.

This paper makes use of data about the optics sector in Región Murcia (Spain), the contributions proposed by Prof. Bueno, and the market-orientation scale created by Kohli and Jaworski in order to: (a) set a benchmark on relational learning management and creation of customer capital; (b) measure the degree of association among relational learning drivers and the stages of the learning process (learning acquisition, distribution and use). Results indicate that learning acquisition is a positive driver of personnel’s satisfaction; service quality and communication with customers are statistically significant in relation to knowledge distribution; lastly, knowledge use related to relations with customers is predicted to be positive and significant.

**Key words:** relational learning, customer loyalty, communication, service quality, relations with customers.

## Introducción

Lograr la fidelidad de los clientes no es un fin, sino un medio para optimizar la rentabilidad de la organización. Diversos estudios (Reichheld, 1996) señalan que mejoras del 5% en la tasa de *fidelización* de los clientes suponen aumentos de la rentabilidad empresarial entre el 40% y el 60%. A pesar de esto, las organizaciones dedican la mayor parte de su tiempo a la caza indiscriminada de clientes, en lugar de aprender de sus clientes más rentables.

El objetivo de este trabajo es establecer unos puntos orientadores que sirvan de herramientas de gestión del aprendizaje que la organización realiza sobre los clientes. Para ello, en la primera sección se introduce un marco teórico, punto de referencia del capital relacional y del aprendizaje relacional. En la segunda sección se establecen unos orientadores que posibilitan la gestión del aprendizaje relacional y la creación de capital relacional. Por otra parte, en la tercera sección se analiza el grado de asociación existente entre los orientadores del aprendizaje relacional (es decir, satisfacción de personal, calidad del servicio, comunicación con clientes y relación con clientes) y los flujos o fases de adquisición, distribución y utilización del conocimiento establecidas por Kohli y Jaworski (1990). En la cuarta sección se muestran los resultados y los aspectos más interesantes sobre el papel de la satisfacción del personal, la calidad del servicio, la comunicación con el cliente y relación con los clientes como factores clave para aprender a crear lealtad entre los clientes.

## 1. Concepto del capital relacional y capital cliente

En lo concerniente a los estudios previos de capital relacional, la revisión de la bibliografía sobre capital intelectual nos permite identificar múltiples trabajos que hacen referencia a esta cuestión. Uno de los primeros modelos de medición y gestión que va más allá de los indicadores financieros es el *cuadro de mando integral* de Kaplan y Norton (1992), donde los autores, en lo que denominan *perspectiva de clientes*, marcan unos objetivos que se deben conseguir y las medidas para mejorar las relaciones de las organizaciones con sus clientes.

En esta misma línea, Edvinsson y Malone (1997) se refieren a la *focalización en clientes* dentro del Navegador de Skandia, como indicadores de la situación presente de la compañía. Onge habla de *capital de cliente* y lo define como “la penetración, la cobertura y el beneficio para la organización” (1996: 10); además, dice que el capital cliente se crea integrando el conocimiento de los canales de distribución y las relaciones con clientes en la propia organización. Brooking (1996) amplía las miras más allá de las relaciones de la empresa con sus clientes, pues esta consultora cree que los *activos de mercado* son el potencial derivado de los bienes inmateriales y su relación con dicho mercado (por ejemplo, marcas, prestigio, repetitividad del negocio, canales de distribución, imagen y el nombre de la empresa y otros tipos de contratos que dan una ventaja competitiva a la empresa).

Roos y Roos (1997), y en la misma línea que Brooking y que el modelo Intellect (Bue-

no, 1998), amplían el estudio de las relaciones de la empresa con sus clientes y denominan a este bloque o categoría de capital intelectual como *capital de clientes y relaciones*, en el que incluyen a su vez el capital de relaciones con clientes, proveedores, socios e inversores. Mención especial también merecen los aportes de Sveiby (1997) en lo que denomina *estructura externa*, que comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la reputación o imagen de la empresa, utilizando para ello indicadores de tres tipos (por ejemplo, de crecimiento e innovación, de eficiencia y de estabilidad).

### 1.1 *Concepto de capital cliente*

Basándose en las consideraciones anteriores, el *capital relacional* se define como el valor que tiene para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con los agentes del entorno. No obstante, Bueno sugiere que “entre los agentes con los que se relaciona la organización, destacan los clientes, por su obvia y directa relación con los resultados financieros de la organización y su supervivencia en el largo plazo” (1998: 48). El capital cliente representa los conocimientos de la organización sobre aquellas relaciones que afectan a los clientes y que constituyen fuentes de ventajas competitivas (Onge, 1996).

De acuerdo con el informe de capital intelectual de Skandia, el capital cliente surge en un proceso de renovación continua (esto es, innovaciones), de transformación y de refinamiento del conocimiento que los miembros de la organización poseen sobre los clientes. El aprendizaje relacional constituye un proceso de creación de valor, funda-

mentado en la interacción del capital humano<sup>1</sup> y estructural,<sup>2</sup> donde a partir del intercambio de información, y comenzando por una utilización literal del conocimiento explícito del cliente, se crea capital cliente.

Para establecer un marco de referencia del conocimiento que forma el capital cliente, nos serviremos, con carácter previo, del planteamiento de Spender, en el que se distinguen conocimiento “automático, consciente, colectivo y objetivado de acuerdo con las posibles combinaciones entre sus características tácito, explícito e individual y social” (1996: 52). Una explicación de cada uno de estos tipos sería la siguiente: conocimiento consciente es aquel que es individual y explícito y que, por lo tanto, se puede articular o codificar, porque es susceptible de ser compartido por el resto de la organización; conocimiento automático, el conocimiento individual y tácito, que incluye las habilidades adquiridas por la experiencia; conocimiento objetivado, aquel que posee la organización y en el que se basa principalmente su actividad operativa, y conocimiento colectivo, el conocimiento implícito que forma parte de la práctica de la organización (rutinas, comportamientos, etc.).

---

<sup>1</sup> Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender.

<sup>2</sup> Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e interiorizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión.

Por otra parte, las organizaciones crean capital cliente, porque sus agentes internos (esto es, socios, dirección y trabajadores) se relacionan con sus clientes (Onge, 1996). Por ello, el capital cliente tiene un componente individual y otro social; además, la conversión de individual a social, como se estudia a continuación, se debe a un proceso de interacción entre individuos, grupos y organización.

## 1.2 Proceso de aprendizaje relacional

Desde el punto de vista del aprendizaje relacional, el factor clave es el enfoque humano. Y, dentro de éste, el intercambio de conocimientos (García, Rodríguez y Salvador, 1999), dado que la organización aprende de los clientes, básicamente como consecuencia de la información que los individuos obtienen en su trato con ellos. Ahora bien, la información que nos proporciona el cliente es una cosa y el conocimiento que la organización sepa sacar de ella, otra bien distinta. De esta manera, en la medida en que las relaciones de la organización con los clientes estén basadas en conocimiento consciente y automático, el capital cliente tendría una naturaleza similar, en cuanto a su vulnerabilidad al capital humano y en la medida en que se base en conocimiento objetivado y colectivo, se asemejaría al capital estructural.

Edvinsson (1996) y Onge (1996) sugieren que es básico que el componente tácito e individual del capital relacional se convierta en un componente explícito y compartido, pues de esta manera será menos vulnerable y se facilitará su uso en el futuro. Para ello, Bontis, Crossan y Hulland (2002), por un lado, y

Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson (1997), por otro, subrayan la necesidad de considerar conjuntamente la perspectiva de flujo y la perspectiva de *fija*, lo cual es semejante a considerar el conocimiento tácito y explícito del momento actual y la interacción entre los distintos procesos de aprendizaje según la profundidad de los cambios de comportamiento o cognitivos implicados.

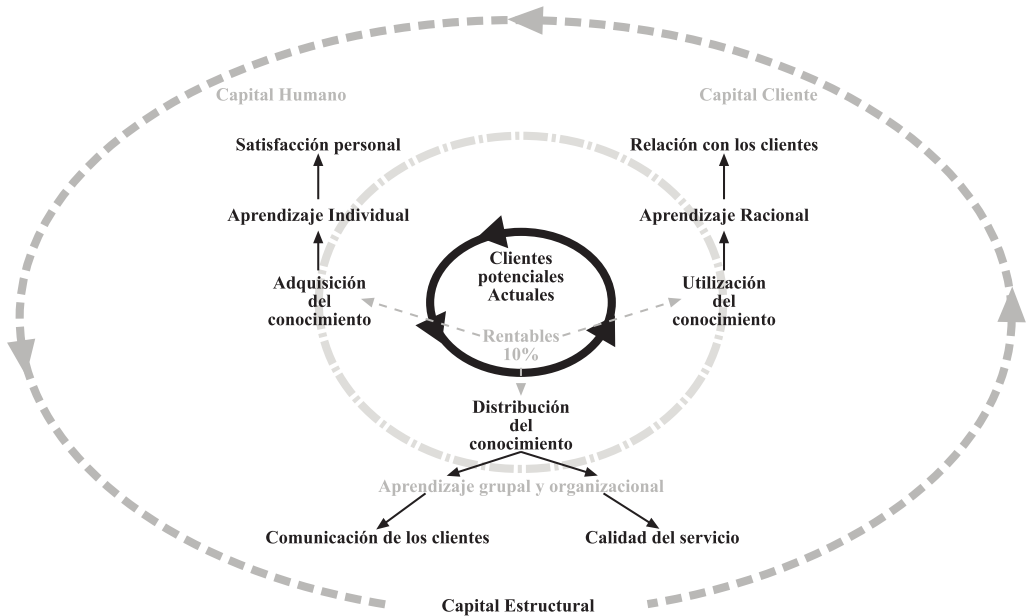
Argyris y Schön (1978), Fiol y Lyles (1985), Senge (1990), Swieringa y Wierdsma (1992), Watkins y Marsick (1993) y Argyris (1994) sugieren tres procesos de aprendizaje: aprendizaje de bucle (sentido) único o adaptativo, de bucle doble o generativo, así como aprendizaje de bucle triple. Crossan, Lane y White (1999) afirman que estos tres procesos interaccionan unos con otros de modo progresivo, a medida que se asciende de un nivel de aprendizaje a otro (es decir, de individual a grupal y de éste al organizacional). Así, el proceso de amplificación hacia ámbitos ontológicos más amplios constituye el *feedforward* (asimilación de nuevo aprendizaje), que es el equivalente al concepto de exploración de March (1991) y la secuencia análoga jerárquicamente descendente define el *feedback* como utilización de lo que ya se ha aprendido (equivalente al concepto de explotación de March).

Huber (1991) señala que los niveles de aprendizaje se van superponiendo en cuatro etapas: adquisición de conocimiento, distribución de la información, interpretación de ésta y asimilación del conocimiento (al que el autor se refiere también como memoria organizativa). Kohli y Jaworski (1990); Nevis, DiBella, Gould y Janet (1995), y Tiemessen, Lane, Crossan e Inkpen (1997), aunque con dife-

rentes nombres, clasifican en tres fases el proceso mediante el cual la organización transforma el conocimiento consciente y automático que afecta a la relación con los clientes en objetivado y colectivo. Sin perder de vista estas consideraciones, en el Gráfico 1

se muestran las tres etapas del proceso de aprendizaje relacional propuestas por la presente investigación (adquisición, distribución y utilización del conocimiento), aunque la selección de clientes rentables constituye un paso previo a la aplicación del proceso en sí.

Gráfico 1  
Proceso y factores del aprendizaje relacional



Fuente: Elaboración propia.

Dado que establecer relaciones de manera indiscriminada con todos los clientes no es rentable, y tal como Morgan y Hunt (1994), Peppers y Rogers (1999), Day (2000) y Alfaro (2000) sugieren: “las organizaciones que intenten serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie”, la fase previa del

proceso de aprendizaje consistirá en seleccionar aquellos clientes iniciales de los que interesa aprender. Dicha selección representa un proceso estratégico donde tras diferenciar, identificar y clasificar a los clientes, la organización establece sobre cuáles le conviene a la organización aprender en primera instancia.

Una clasificación muy sencilla de los clientes la propuso Sherden (1994). En este sentido, se está subvencionando el 30% de los peores y las ganancias se reducen a la mitad; mientras que el 20% de los mejores clientes produce el 80% de las ganancias. Por consiguiente, el proceso de aprendizaje relacional no afectaría a más de un 10% de la cifra total de clientes.

Una vez clasificados los clientes y considerando que toda relación es susceptible de mejora, el grado de aprendizaje se incrementará de adentro hacia afuera, tal como muestra el Gráfico 1, comenzando por el círculo interior, que parte de los clientes que están aportando una mayor rentabilidad a la organización. El siguiente paso es aprender a convertir el resto de los clientes actuales en clientes valiosos o, bien, dejarlos marchar y captar nuevos. Es conveniente tener una visión realista de lo que la organización puede abarcar en cada momento y mantener la calidad del aprendizaje. Por ello el círculo se ampliará en la medida y a la velocidad que los recursos de la organización lo permitan.

La fase de adquisición representa el nivel de aprendizaje individual. En ésta la clave para captar conocimiento es el personal comercial que está en contacto con los clientes, a partir de un intercambio de información, y comenzando por una utilización literal del conocimiento explícito del cliente, interioriza y materializa todo este *know-how* en forma de experiencias y modelos mentales. Por otro lado, todo este conocimiento interiorizado por el individuo en forma de conocimiento consciente y automático representará una parte importante del capital humano de la organización. Sin embargo, ésta necesitará que todo este conocimiento

individual sea compartido entre todos los miembros de la organización, así comienza la fase de distribución.

Los niveles de aprendizaje grupal y organizativo representan la fase de distribución, que constituye el proceso mediante el cual el conocimiento individual se convierte en explícito objetivado. En el proceso de aprendizaje damos por sentado que el de creación de conocimiento se genera y se expande como consecuencia de la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito (Cegarra, Sabater y Ruiz, 2003). Se debería anotar que esta conversión se debe a una relación social entre grupos e individuos. El resultado de estos mecanismos de externalización y combinación será el capital estructural, en forma de conocimiento explícito compartido.

Respecto a la fase de utilización, la organización interioriza y usa el conocimiento adquirido en las fases anteriores cuando le convenga a sus miembros. A partir de ahí comienza un nuevo ciclo de aprendizaje y se facilita que en las fases de adquisición y distribución también se adquiera nuevo aprendizaje (Cegarra y Rodrigo, 2003). Este nuevo nivel de aprendizaje ha sido denominado, de acuerdo con Cegarra, Sabater y Ruiz (2003), *aprendizaje relacional*.

Hofer y Schendel (1978) incluyen dentro del componente de capital cliente colectivo “tanto los niveles y patrones desplegados por la organización, como los recursos y habilidades pasados y presentes, que no pueden ser duplicados fácilmente por otros y que ayudan a alcanzar las metas” (1978: 25). Por consiguiente, el capital cliente colectivo incluye un subconjunto de recursos de la orga-

nización, pero especialmente de capacidades (por ejemplo, entendimientos compartidos, ajustes mutuos, sistemas interactivos y de diagnóstico, etc.).

Por otra parte, tal como Onge (1996), Brooking (1996), Bueno (1998), Sveiby (1997), Fahey y Prusak (1998), Stewart (1998) y Fornell (2000) manifiestan, cada organización, dependiendo del carácter del sector, de las elecciones estratégicas tomadas en el pasado, de los eventos importantes en la herencia y de la personalidad y creencias del líder o fundador, determinará los factores que llevan al máximo el proceso de aprendizaje.

Sin embargo, tanto Day (2000) como Deshpande y Webster (1989) consideran que hay unos orientadores generales que ayudan a gestionar la creación del capital cliente, los cuales son los que permiten responder a las preguntas del tipo: ¿son los trabajadores de la organización los verdaderos abogados de los clientes? ¿Reciben los clientes excedencia en la ejecución en toda la organización? ¿Son los clientes los árbitros finales de la organización? ¿Cómo conocer y comprender a los clientes de la organización? A continuación pasamos a identificar aquellos factores orientadores que logran un proceso de aprendizaje relacional más eficiente.

## **2. Identificación de los factores orientadores del aprendizaje relacional**

Tomando en consideración las aportaciones de DiBella, Nevis y Gould (1996), el Gráfico 1 representa los factores que afectan al apren-

dizaje relacional agrupados en dos bloques,<sup>3</sup> orientaciones y facilitadores del aprendizaje (p. 372-375). Los factores facilitadores del aprendizaje individual, grupal y organizativo representan las estructuras, los procesos y la calidad de aprendizaje efectivo (Nevis, DiBella, Gould y Janet, 1995); son elementos cuya presencia facilitará la adquisición del conocimiento de los clientes por parte de la organización y su posterior distribución y utilización en un período más breve.

Por otra parte, los factores orientadores del aprendizaje individual, grupal y organizativo hacen referencia a los valores y prácticas que reflejan dónde se produce el aprendizaje y la naturaleza de lo aprendido. Estos orientadores conforman el patrón que define una determinada organización, es decir, su estilo de aprendizaje. En este sentido, la evolución de estos orientadores ayudará a las organizaciones, sin realizar juicios de valor a comprender si hay fallos en los procesos de aprendizaje.

La fase de adquisición del aprendizaje relacional alude al conjunto de elementos relacionados con el ambiente proporcionado por la organización para que ocurran los deseados intercambios de visiones y opiniones que facilitan el aprendizaje individual. Kim considera que “el aprendizaje individual consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta” (1993: 38), por lo tanto, una vez que el individuo ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de su reper-

---

<sup>3</sup> DiBella, Nevis y Gould (1996) relacionan sus factores facilitadores y elementos orientadores con tres fases del aprendizaje organizativo: adquisición, distribución y utilización del conocimiento adquirido.



torio conductual y se refleja su satisfacción. Tal como sugieren Chiavenato (1986) y Robbins (1998), la satisfacción del personal es el producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente (*p. ej.* contexto facilitado para que ocurra el aprendizaje individual). Esta consideración nos lleva a formular la primera hipótesis del trabajo.

H<sub>1</sub>. La satisfacción del personal está asociada a la fase de adquisición del conocimiento.

La fase de distribución representa los sistemas y mecanismos a través de los cuales se consigue transmitir y al mismo tiempo captar información relevante sobre las necesidades y deseos de las partes implicadas. Powell, Koput y Smith-Doerr afirman que “la información sobre los clientes se encuentra tan dispersa y es tan compleja que resulta imposible que esté englobada en los individuos que conforman la organización, siendo necesario, establecer estrategias de comunicación con los clientes” (1996: 116). Alfaro (2000) establece que la distribución del conocimiento entre los miembros de la empresa proporciona a la organización una referencia clara de hacia dónde debe dirigir los esfuerzos y actuar en consecuencia para mejorar la comunicación con los clientes. Desde este marco la hipótesis que proponemos es:

H<sub>2</sub>- La comunicación con los clientes está asociada a la fase de distribución del conocimiento.

Por otra parte, la fase de distribución del conocimiento transforma el conocimiento individual (esto es, automático y consciente) en social; sin embargo, tal como Asubonteng, McCleary y Swan (1996) afirman, el cono-

cimiento social otorgará ventajas competitivas a la organización sólo si los clientes lo perciben, ya que le permitirá alcanzar un grado de diferenciación mayor, y esto a su vez ayudará a mantener y ampliar la base de clientes. Este aspecto es recogido en la tercera hipótesis del trabajo:

H<sub>3</sub>- La calidad del servicio está asociada a la fase de distribución del conocimiento.

Por último, la fase de utilización se refiere a los factores culturales que garantizan la absorción y el aprovechamiento de los conocimientos por parte de los individuos, particularmente, y de la organización como extensión de ésta. La fase de utilización incluye los elementos necesarios para que la organización interiorice el conocimiento y lo recontextualice y adapte a su operativa propia. En este sentido, para lograr adaptar, especialmente conocimiento implícito del cliente, a la operativa de la organización, se requiere tiempo (Alfaro, 2000: 132), factor que Day asocia “con una relación de confianza con el cliente” (2000: 61). Este aspecto también es recogido en nuestra investigación en la cuarta hipótesis del trabajo:

H<sub>4</sub>- La relación con los clientes está asociada a la fase de utilización del conocimiento.

### 3. Metodología

Esta investigación ha considerado a las empresas del sector óptico de la región de Murcia (España), un total de 220. La elección de este sector (CNAE-52481 comercio al por menor de óptica, fotografía y precisión) se justifica por diversos motivos: la gran presencia de pequeñas y medianas empresas (pymes) sobre el total de su población; las

propias características de los productos y servicios ofertados, donde el acercamiento al cliente es un factor clave, y ser uno de los sectores con mayor expansión y más competencia de la economía murciana, pues se enfrenta a incesantes cambios en su entorno respecto a otros sectores (*p. ej.* aparición de clínicas oftalmológicas, venta de productos ópticos en grandes almacenes, etc.). Todos estos factores hacen a las empresas del sector más proclives a introducir prácticas de aprendizaje relacional (Osland y Yaprak, 1995: 56).

Un paso previo al estudio consistió en sensibilizar al sector óptico sobre la importancia de los activos intangibles. Para dicho fin se publicó en la *Revista del Colegio Nacional de Ópticos* un artículo de información (Cegarra y Sánchez, 2001) y, además, en el XVII Congreso Internacional<sup>4</sup> de Óptica, celebrado en Madrid del 1 al 3 marzo, se comunicó a los asistentes que de forma inmediata se procedería a la recogida de datos y se les invitó a colaborar.

Previamente a la realización de la encuesta postal, se envió por correo electrónico y por correo convencional una carta de presentación donde se informaba a las empresas los objetivos del trabajo, se les aseguraba su carácter estrictamente científico y confidencial, así como el tratamiento global y anónimo de los datos. De esta manera, durante los meses de mayo y junio de 2002 se recolectó la in-

formación de las 220 empresas de nuestra población, de las cuales se obtuvieron 139 respuestas, que suponen un 63,18% del total. El error es del 5,1% para  $p=q=50\%$  y un nivel de confianza del 95,5%.

Para contrastar las cuatro hipótesis anteriores se hacía necesaria una medida única que proporcionara una línea de partida capaz de mostrar la situación de la satisfacción del personal, la calidad del servicio, la comunicación y la relación con los clientes. A tal fin, se le solicitaba al gerente que sobre una escala Likert de siete puntos contestara las cuestiones recogidas en el Cuadro 1. Para tal efecto, se han utilizado las aportaciones del profesor Bueno (1998) en el modelo Intellect, al tratarse de una clasificación extendida y operativa entre empresas españolas importantes. Los ítemes concretos utilizados para medir las variables dependientes han sido: del 1 al 7 para la satisfacción de personal, del 8 al 15 para la calidad de servicio, del 16 al 22 para la comunicación con los clientes y del 23 al 25 para la relación con clientes (véase Cuadro 1).

Por otra parte, las fases de adquisición, distribución y utilización del conocimiento del proceso de aprendizaje relacional, tal como recoge el Cuadro 2 se midieron adaptando una escala de tres dimensiones desarrollada y validada inicialmente por Kohli y Jaworski (1990). Aunque la escala original considera una escala Likert de cinco puntos, en el contexto de este trabajo, tal como recoge el Cuadro 2, se han utilizado 20 ítemes sobre una escala Likert de siete puntos: 1 a 7 para medir la adquisición de conocimiento, 8 a 14 para medir su distribución y 15 a 20 para medir la utilización del conocimiento.

<sup>4</sup> Dentro de las acciones de divulgación del proyecto, se presentó el póster: "Miopía estratégica: la calidad de servicio como elemento de fidelización del paciente", en el XVII Congreso Internacional de Óptica: 1 al 3 de marzo, Madrid, Cegarra y Sánchez (2002).

**Cuadro 1**  
**Ítems de los orientadores del proceso de aprendizaje**

Indique el grado de incidencia respecto al personal comercial de la empresa:	
1.	Absentismo R
2.	Abandonos voluntarios R
3.	Productividad de la mano de obra
4.	Identificación de los trabajadores con los valores y los objetivos de la empresa
5.	Entusiasmo e implicación de sus trabajadores en el puesto de trabajo
6.	Satisfacción y motivación del personal de su óptica
7.	Sus trabajadores sienten reconocimiento social por trabajar en su óptica
En comparación con los datos medios de su sector, ¿cómo situaría...?:	
8.	Su cuota de mercado
9.	Sus precios
10.	La calidad de su servicio
11.	La satisfacción de sus clientes
12.	La reputación y prestigio de su óptica
13.	El grado en que sus clientes recomiendan su óptica a otras personas
14.	Trabajadores de atención al cliente (preocupación por seguir el grado satisfacción)
15.	Porcentaje de clientes fijos sobre el total
Indique el grado de acuerdo o desacuerdo:	
16.	Su empresa responde muy rápidamente a los aumentos o disminuciones en la demanda de su producto o servicio
17.	Su empresa responde muy rápidamente a las nuevas necesidades o condiciones de sus clientes
18.	Su empresa responde muy rápidamente a la aparición de nuevos segmentos de mercado
19.	Los directivos conocen la existencia de errores internos por sus clientes y no por sus trabajadores
20.	Tienen habilidades para liderar equipos de personas y motivarles a trabajar de forma eficiente
21.	Participa en ferias del sector
22.	Su empresa dispone de varias soluciones aplicables para enfrentarse a los cambios motivados por la competencia
Indique el grado de acuerdo o desacuerdo:	
23.	Periódicamente sus clientes son informados de cuando les toca una revisión visual o auditiva (han caducado las últimas LC desechables, han pasado dos años desde...)
24.	Con posterioridad a la entrega de las gafas, lentes, etc., contactan con sus clientes para preguntarles si se han adaptado o el grado de satisfacción
25.	Sus trabajadores realizan actividades ( <i>mailing</i> , llamadas de teléfono) con fines no sólo comerciales (felicitar un santo, dar un pésame....)

Fuente: elaboración propia a partir del modelo Intellect (Bueno, 1998), R = ítem que debe codificarse en forma reversa.

**Cuadro 2**  
**Ítems de las fases del aprendizaje**

Indique el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a su unidad de negocios? Si la pregunta no es aplicable, déjela en blanco.	
1.	En esta unidad de negocios nos juntamos al menos una vez al año para averiguar qué productos o servicios necesitarán los clientes en el futuro
2.	En esta unidad de negocios hacemos investigación de mercados “en casa”
3.	Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos de nuestros clientes (R)
4.	Encuestamos consumidores finales al menos una vez al año para determinar la calidad de nuestros productos y servicios

(Cont.)

(Cont.)

Indique el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a su unidad de negocios? Si la pregunta no es aplicable, déjela en blanco.	
1.	En esta unidad de negocios nos juntamos al menos una vez al año para averiguar qué productos o servicios necesitarán los clientes en el futuro
2.	En esta unidad de negocios hacemos investigación de mercados “en casa”
3.	Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos de nuestros clientes (R)
4.	Encuestamos consumidores finales al menos una vez al año para determinar la calidad de nuestros productos y servicios
5.	Somos lentos en detectar los cambios fundamentales de nuestra industria (competencia, tecnología, regulación) (R)
6.	Revisamos periódicamente los efectos posibles de los cambios en nuestro ambiente de negocios (por ejemplo, regulación) sobre nuestros consumidores
7.	Tenemos reuniones departamentales al menos una vez al trimestre para discutir tendencias y desarrollos del mercado
8.	El personal de mercadotecnia de nuestra unidad de negocios destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los consumidores con otros departamentos funcionales
9.	Cuando ocurre algo importante a un consumidor relevante o en un mercado mayor, la unidad de negocios entera conoce acerca de esto en un período corto
10.	Los datos acerca de la satisfacción de los consumidores son diseminados en todos los ámbitos y en forma regular
11.	Cuando un departamento descubre algo importante respecto de los competidores, normalmente es lento para alertar a los otros departamentos (R)
12.	Nos toma mucho tiempo decidir como responder a los cambios de precios de nuestros competidores (R)
13.	Por una razón u otra, tendemos a pasar por alto los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes (R)
14.	Nosotros revisamos periódicamente nuestros esfuerzos de desarrollo de nuevos productos para asegurarnos de que ellos se encuentren alineados con lo que nuestros clientes quieren
15.	Muchos departamentos se reúnen periódicamente para planear la respuesta a los cambios que ocurren en el medio ambiente de negocios
16.	Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, nosotros implementaríamos una respuesta en forma inmediata
17.	Las actividades de los diferentes departamentos de la unidad de negocios están bien coordinados
18.	Las quejas de los clientes caen en oídos sordos en esta unidad de negocios (R)
19.	Aunque desarrollemos un gran plan de mercadotecnia, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo (R)
20.	Cuando encontramos que nuestros clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, los departamentos involucrados realizan esfuerzos concertados para cumplirlo

Fuente: elaboración propia a partir de Kohli y Jaworski (1990), (R) = *item* que debe codificarse en forma reversa.

Para el contraste de cada hipótesis se consideraron solamente aquellos casos que habían contestado a todas las preguntas referentes a las variables independientes y dependientes introducidas en las regresiones jerárquicas (cuestionarios válidos). En este sentido, el tamaño muestral fue consi-

derado suficiente, dado que es superior a diez veces el número de predictores (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Sekaran, 1992).

La confirmación estadística de las hipótesis se ha realizado utilizando el análisis de re-

gresión lineal. Esta decisión se encuentra justificada, debido a la naturaleza cuantitativa de las variables dependientes e independientes. Dentro de esta técnica se optó por el método jerárquico, que permite introducir las variables independientes en distintos bloques. Mediante estas ecuaciones se estudió el grado de explicación de la varianza

en las variables dependientes; para ello se diseñaron los coeficientes estandarizados de las variables independientes.

Respecto a los modelos construidos para contrastar las tres hipótesis planteadas en el apartado anterior, las fórmulas siguientes contemplan las regresiones construidas:

$$\text{Mod. 1: } SP_i = a + \Sigma b_1 * U_{i1} + \Sigma b_2 * D_{i2} + \Sigma b_3 * A_{i3} + e_j$$

$$\text{Mod. 2: } CE_i = a + \Sigma b_1 * U_{i1} + \Sigma b_2 * D_{i2} + \Sigma b_3 * A_{i3} + e_j$$

$$\text{Mod. 3: } CS_i = a + \Sigma b_1 * U_{i1} + \Sigma b_2 * D_{i2} + \Sigma b_3 * A_{i3} + e_j$$

$$\text{Mod. 4: } RE_i = a + \Sigma b_1 * U_{i1} + \Sigma b_2 * D_{i2} + \Sigma b_3 * A_{i3} + e_j$$

Donde:

$SP_i$	es el valor alcanzado para la empresa i de la variable dependiente: satisfacción del personal
$CE_i$	es el valor alcanzado para la empresa i de la variable dependiente: comunicación con clientes
$CS_i$	es el valor alcanzado para la empresa i de la variable dependiente: calidad de servicio
$RE_i$	es el valor alcanzado para la empresa i de la variable dependiente: relación con clientes
$b_1 \dots b_3$	coeficientes de regresión para las distintas variables independientes
$A_{i1}$	es el valor de la fase de adquisición de conocimiento de la empresa i
$D_{i1}$	es el valor de la fase de distribución de conocimiento de la empresa i
$U_{i1}$	es el valor de la fase de utilización de conocimiento de la empresa i
$e_j$	Término de error de la predicción

A continuación se exponen los resultados alcanzados del contraste de las hipótesis.

#### 4. Resultados

Los resultados estadísticos de este estudio se basaron en las recomendaciones de la metodología desarrollada por Bontis (1998). En primer lugar, se realizó el test de alfa de Cronbach, con objeto de evaluar la relatividad de las medidas usadas en la escala sugerida. Sekaran (1992) su-

giere que el alfa de Cronbach puede ser considerado un índice adecuado de la consistencia interitem, así como de la consistencia relativa de las variables dependientes e independientes.

De acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), los valores de este test deben de ser mayores a 0,7, salvo para estudios

con carácter exploratorio donde el valor se reduce a 0,6. En nuestro caso, tal como se recoge en el Cuadro 3, los valores del alfa de Cronbach ( $\alpha_c$ ) fueron significativamente mayores del umbral de 0,7 para las varia-

bles independientes, ya que oscilaron entre 0,7288 y 0,83. Sin embargo, en el caso de las variables dependientes los valores oscilaban entre 0,634 y 0,685.

**Cuadro 3**  
**Escalas de medida de los subcomponentes**

Variables		$\alpha_c$	Items	N	M	M <sup>a</sup>	M <sup>o</sup>	$\delta$	Mi	Mx
Satisfacción del personal	SP	0,6342	7	139	41,551	42	42	7,47	23	49
Calidad de servicio	CS	0,6858	8	139	44,835	45	46	4,07	32	54
Comunicación con clientes	CE	0,6766	7	139	38,384	39	34	5,93	23	49
Relación con clientes	RE	0,6613	3	139	12,59	14	14	4,653	3	21
Adquisición del conocimiento	A <sub>i</sub>	0,7288	7	139	39,53	41	48	6,88	24	48
Distribución del conocimiento	D <sub>i</sub>	0,7716	7	139	41,11	42	45	6,47	14	49
Utilización del conocimiento	U <sub>i</sub>	0,8300	6	139	32,66	35	40	7,40	10	42

Fuente: Elaboración propia.

$\alpha_c$ : alpha de Cronbach; N: número de casos; M: media; M<sup>a</sup>: mediana; M<sup>o</sup>: moda;  $\delta$ : desviación típica; Mi: Mínimo; Mx. Máximo.

En cuanto a los resultados de los análisis de regresión lineal, *obtenidos mediante el método jerárquico*, el Cuadro 4 recoge el grado de explicación de la varianza en las

variables dependientes, así como los coeficientes estandarizados obtenidos de la confirmación estadística de las hipótesis.

**Cuadro 4**  
**Coefficientes estandarizados y explicación de los modelos**

V. depend.	V. independ.	A <sub>i</sub>	D <sub>i</sub>	U <sub>i</sub>	R <sup>2</sup> corregida del modelo
Mod. 1: SP		0,490***	0,245***	0,016	37,2%
Mod. 2: CS		0,017	0,645***	-0,052	38%
Mod. 3: CE		0,068	0,566***	0,077	39,5%
Mod. 3: RE		0,021	-0,01	0,776***	45,4%

Fuente: elaboración propia.

\* significativo con  $p < 0,10$ ; \*\* significativo con  $p < 0,05$ ; \*\*\* significativo con  $p < 0,01$ . No usado en el modelo a No.

En la primera hipótesis se contrastó cómo las variables independientes ( $A_i$ ,  $D_i$  y  $U_i$ ) predecían la variable dependiente ( $SP_i$ ). El porcentaje de la variación total de la  $SP_i$ , explicado por las variables incluidas en el primer modelo, es del  $R^2 = 37,2\%$ . Al comparar los valores beta se observa que, aunque las tres variables independientes ejercen una predicción positiva, solamente la adquisición y la distribución del conocimiento son predictores estadísticamente significativos, con unos coeficientes beta de  $\beta^A = 0,490$  y  $\beta^D = 0,245$ , para un nivel de  $p < 0,01$ . De estos datos se desprende que la percepción de satisfacción del personal es un buen orientador del aprendizaje, dado que en gran parte se asocia a los mecanismos de adquisición y distribución de conocimiento de los que dispone la organización.

- Respecto a la segunda hipótesis, analizó cómo las variables independientes ( $A_i$ ,  $D_i$  y  $U_i$ ) se asociaban a la variable dependiente ( $CE_i$ ). En este caso, el porcentaje de la variación total de la  $CE_i$ , explicado por las variables incluidas en el segundo modelo, es del  $R^2 = 39,5\%$ . Al comparar los valores beta, se observa que, aunque las tres variables independientes ejercen una predicción positiva, solamente la distribución del conocimiento es un predictor estadísticamente significativo, con un coeficiente beta de  $\beta^D = 0,566$  a un nivel de  $p < 0,01$ . Por ello podemos afirmar que la distribución del conocimiento que la organización posee sobre los clientes es un buen predictor de la comunicación con los clientes en sí.
- La tercera hipótesis contrastó cómo las variables independientes ( $A_i$ ,  $D_i$  y  $U_i$ )

predecían la variable dependiente ( $CS_i$ ). El porcentaje de la varianza total de la  $CS_i$ , explicado por las variables incluidas en el tercer modelo, es del  $R^2 = 38\%$ . El Cuadro 4 muestra que tanto la adquisición como la distribución de conocimiento ejercen una predicción positiva sobre la  $CS_i$ . Sin embargo, sólo la distribución de conocimiento es un predictor estadísticamente significativo con un coeficiente beta de  $\beta^D = 0,645$  a un nivel de  $p < 0,01$ . Por consiguiente, la calidad del servicio se muestra como un orientador excepcional de la fase de distribución del conocimiento de cara a crear capital cliente.

- Por último, la cuarta hipótesis estudió cómo las variables independientes ( $A_i$ ,  $D_i$  y  $U_i$ ) predecían la variable dependiente ( $RE_i$ ). En este caso, el porcentaje de la varianza total de la  $RE_i$ , explicado por las variables incluidas en el cuarto modelo, es del  $R^2 = 45,4\%$ . Sin embargo, solamente la variable  $U_i$ , con un coeficiente beta de  $\beta^U = 0,776$  a un nivel de  $p < 0,01$ , es un predictor estadísticamente significativo. Por consiguiente, mantener una relación estable con los clientes se asocia al uso del conocimiento que sobre éstos venga realizando la organización.

## Conclusiones

La presente investigación supone un punto inicial para el debate sobre la importancia relativa de los orientadores del aprendizaje en cada una de las fases de adquisición, distribución y utilización del conocimiento. Empleando datos del sector óptico de la región de Murcia, las aportaciones del profesor Bue-

no y la escala de orientación al mercado propuesta por Kohli y Jaworski (1990), los objetivos planteados han sido: (a) establecer un punto de referencia sobre la gestión del aprendizaje relacional y la creación del capital cliente y (b) mostrar el grado de asociación existente entre los orientadores del aprendizaje relacional y las fases del proceso.

Por otra parte, aunque los elementos orientadores del aprendizaje han de ser adaptados al tipo concreto de organización, por lo que es necesario, en ocasiones, introducir alguno o desestimar otros, en este trabajo, basándonos en las consideraciones de autores como Day y Deshpande y Webster, se han analizado las interrelaciones de la satisfacción de personal, calidad de servicio, comunicación y relación con clientes, respecto a las fases de adquisición, distribución y utilización del conocimiento.

Los resultados del estudio avalan la hipótesis 1, lo que implica que la adquisición del conocimiento es un predictor positivo de la satisfacción del personal. Esta circunstancia justifica que el aprendizaje individual está funcionando de manera adecuada, dado que de acuerdo con Tejedor y Aguirre (1998), uno sus fines es la satisfacción de todos los agentes con los que se relaciona la organización, entre ellos los empleados.

Respecto a la calidad de servicio y a la comunicación con los clientes, ambas variables han resultado estadísticamente significativas con respecto a la distribución del conocimiento. Es decir, esto confirma que el proceso que March denominó *exploración* está funcionando correctamente, dado que las empresas dan respuesta al porqué y al cómo de los problemas o tareas de los clientes de ma-

nera correcta. En este caso, las empresas están respondiendo adecuadamente al porqué, al buscar, justificar o comprender lo hecho mediante la comunicación con los clientes. Al mismo tiempo, también responden adecuadamente al cómo, con una mejora de la calidad, lo que supone una transmisión estructurada y adecuada del aprendizaje individual a grupal y organizativo.

Los resultados concernientes a la hipótesis cuarta muestran una predicción positiva y significativa de la utilización del conocimiento y la relación con clientes. Esta circunstancia justifica que la existencia de mecanismos para estructurar y usar experiencias pasadas dentro de la organización posibilita que la organización desde una perspectiva global no improvise continuamente sobre el mismo cliente. En esta línea, Wah (1999) plantea que el foco de la gestión del conocimiento es aprovechar y reutilizar los recursos que ya existen en la organización, de modo tal que las personas puedan seleccionar y aplicar las mejores prácticas.

Por otra parte, este trabajo presenta algunas limitaciones: el análisis se realiza para un solo sector localizado en una zona geográfica, por ello generalizar los resultados puede ser difícil, sobre todo, si tenemos presente el hecho de que algunos de los resultados alcanzados se ven directamente influenciados por características de las empresas de nuestra población, principalmente el hecho de que todas son pymes y el tipo de producto y servicio que venden. Respecto al modelo de medida aquí presentado, no es exhaustivo, debido fundamentalmente a la amplitud de la bibliografía en este campo, que hace imposible la revisión total del material existente. Los factores recogidos son elementos



genéricos en su utilidad, pero son un punto de referencia para la identificación de fortalezas y debilidades en el proceso de creación del capital cliente.

Otro factor que afecta la generalización de esta investigación tiene que ver con las culturas nacionales. Por ejemplo, la importancia de factores como la satisfacción de los clientes o su retención puede variar de un país a otro, por lo que en estas circunstancias la naturaleza del proceso de interacción también es diferente. Por último, para suplir las limitaciones planteadas por la investigación, a partir de este estudio surgen como líneas naturales de investigación futura el estudio de la capacidad de innovación o de sentir al mercado en términos de aprendizaje en el marco de otros sectores y países.

## Referencias bibliográficas

- Alfaro, M. F., 2000. *Gestión rentable de clientes*, Madrid, Imperio Seguros.
- Argyris, C., 1994. "Good Communication that Blocks Learning", en: *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 77-85.
- \_\_\_\_\_ y Schön, D., 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Massachusetts, Addison-Wesley Reading.
- Asubonteng, P.; McCleary, Karl J., y Swan, John E., 1996. "Servqual Revisited: A Critical Review of Service Quality", en: *The Journal of Services Marketing*, v. 10, n. 6, p. 62-81.
- Bontis, N., 1998. "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", en: *Management Decision*, v. 36, n. 2, p. 63-76.
- Bontis, N.; Crossan, M., y Hulland, J., 2002. "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", en: *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 4, p. 437-469.
- Brooking, A., 1996. *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, London, International Thomson Business Press.
- Bueno, E., 1998. *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*, Madrid, Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Cegarra, J. G. y Rodrigo, B., 2003. "Influencia de los componentes del capital humano en el proceso de aprendizaje relacional", en: *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, v. 9, n. 3, p. 187-210.
- Cegarra, J. G. y Sánchez, M<sup>a</sup>., 2001. "La calidad del servicio como elemento para fidelizar al paciente", en *Gaceta Óptica*, septiembre, p. 16-22.
- Cegarra, J. G., Sabater, R., y Ruiz, J., 2003. "El aprendizaje relacional como herramienta para crear ventajas competitivas", en: *Boletín de Estudios Económicos*, v. LVIII, n. 179, p. 367-388.
- Crossan, M. M.; Lane, H. W., y White, R. E., 1999. "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", en *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537.
- Chiavenato, I., 1986. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill.
- Day, G. S., 2000. *Comprender, captar y fidelizar los mejores clientes*, Barcelona, Gestión.
- Deshpande, R. y Webster, J., 1989. "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research

- Agenda”, en: *Journal of Marketing*, v. 53, enero, p. 3-15.
- DiBella, A. J.; Nevis, E. C., y Gould, J. M., 1996. “Understanding Organisational Learning Capability”, en: *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 3, p. 361-379.
- Edvinsson, L., 1996. “Knowledge Management at Skandia”, en: *The Knowledge Challenge Conference*, MCE, Brussels, 30-31 de mayo.
- \_\_\_\_\_ y Malone, M., 1997. *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*; New York, Harper Collins.
- Fahey, L. y Prusak, L., 1998. “The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management”, en *California Management Review*, v. 40, n. 3, primavera, p. 265-275.
- Fiol, C. M. y Lyles, M. A., 1985. “Organizational Learning”, en: *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813.
- Fornell, C., 2000. *Customer Asset Management, Capital Efficiency, and Shareholder Value: Performance Measurement, Past, Present and Future*, conferencia en la Universidad de Cambridge, 20 julio de 2000, Inglaterra. Documento disponible en internet: <http://www.cranfield.ac.uk/som/cbp/claeskeynote.htm>.
- García, V.; Rodríguez, P., y Salmador, M. P., 1999. “Investigaciones sobre gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual”, en *Club Intellect*, julio, n. 3, Madrid, Euroforum.
- Hair, Jr.; Anderson, R.; Tatham, R., y Black, W., 1999. *Análisis multivariante*, Madrid, Prentice Hall Iberia.
- Hofer, C. W. y Schendel, D. E., 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West Publishing.
- Huber, G. P., 1991. “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”, en: *Organization Science*, v. 2.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P., 1992. “The Balance Scorecard Measures that Drive Performance”, en: *Harvard Business Review*, enero y febrero, p. 134-147.
- Kim, D. H., 1993. “The Link Between Individual and Organizational Learning”, en: *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50.
- Kohli, A. y Jaworski, B. J., 1990. “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, en: *Journal of Marketing*, v. 54, abril, p. 1-18.
- March, J. G., 1991. “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, en: *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D., 1994. “The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing”, en: *Journal of Marketing*, v. 58, julio, p. 20-38.
- Nevis, E. C.; DiBella, Anthony J.; Gould, y Janet, M., 1995. “Understanding Organizations As Learning Systems”, en *Sloan Management Review*, v. 36, n. 2, p. 73-85.
- Onge, H., 1996. “Tacit Knowledge: The Key to The Strategic Alignment of Intellectual Capital”, en: *Strategy & Leadership*, v. 24, n. 2, p. 10-14.
- Osland, G. E. y Yaprak, A., 1995. “Teaming Through Strategic Alliances: Processes and Factors that

- Enhance Marketing Effectiveness”, en: *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 3, p. 52-66.
- Pepers, D. y Rogers, M., 1999. *The One to One Manager, Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, New York, Doubleday Broadway Publishing Group.
- Powell, W. W.; Koput, K. W., y Smith-Doerr, L., 1996. “Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology”, en: *Administrative Science Quarterly*, n. 41, p. 116-145.
- Reichheld, F. F., 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston, Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., 1998. *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.
- Roos, J. y Roos, G., 1997. “Measuring your Company’s Intellectual Performance”, en: *Long Range planning*, v. XXX, n. 3, p. 413-426.
- \_\_\_\_\_; Dragonetti, N., y Edvinsson, L., 1997. *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan, Houndsmills.
- Sekaran, V., 1992. *Research Methods for Business*, New York, Wiley.
- Senge, P. M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, s. l., Doubleday.
- Sherden, W. A., 1994. *Market Ownership: The Art & Science of Becoming N. 1*, New York, American Management Association.
- Spender, J., 1996. “Making Knowledge the Basis of a Dinamic Theory of the Firm”, en: *Strategic Management Journal*, v. 17, Winter Special Issue, p. 45-62.
- Stewart, T., 1998. *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual management*, Madrid, Granica.
- Sveiby, K. E., 1997. “The Intangible Assets Monitor”, en: *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, v. 2, n. 1, p. 73-97.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A., 1992. *Becoming a Learning Organization*, Addison-Wesley, Reading.
- Tejedor, B. y Aguirre, A., 1998. “Proyecto logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas”, en: *Boletín de Estudios Económicos*, n. 164, p. 231-249.
- Tiemessen, L.; Lane, H. W.; Crossan, M., e Inkpen, A. C., 1997. “Knowledge Management in International Joint Ventures”, en: Beamish, P. W y Killing J. P., (eds.). *Cooperative Strategies. North American Perspectives*, San Francisco, The New Lexington Press, p. 370-399.
- Wah, L., 1999. “Behind the Buzz”, en: *Management Review*, v. 88, n. 4, p. 16-19.
- Watkins, K. E. y Marsick, V., 1993. *Sculpting the Learning Organization, Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, San Francisco, Jossey-Bass.