



EL CAPITAL RELACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES: UNA REVISIÓN TEÓRICA

THE RELATIONAL CAPITAL OF ORGANIZATIONS: A THEORETICAL REVIEW

Mario Arturo Ricardo Concepción
Organización de Naciones Unidas, México
ar_hlg@yahoo.es
<https://orcid.org/0000-0003-0222-7869>

Leudis Orlando Vega de la Cruz
Universidad de Holguín, Cuba
leudisvegadelacruz@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7758-2561>

Milagros Caridad Pérez Pravia
Universidad de Holguín, Cuba
mppravia@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3062-5939>

Recibido: 16 de marzo de 2024

Revisado: 19 de mayo de 2024

Aprobado: 27 de julio de 2024

Cómo citar: Ricardo Concepción, M. A., Vega de la Cruz, L.O. y Pérez Pravia, M.C. (2024). El capital relacional de las organizaciones: una revisión teórica. *Bibliotecas. Anales de Investigación*;20(3), 1-14

RESUMEN

Objetivo. Ofrecer un marco teórico actualizado del capital relacional como componente del capital intelectual de las organizaciones a partir de la revisión y análisis de la literatura científica más relevante que se ha generado sobre el tema. **Diseño/Metodología/Enfoque.** Esta es una investigación teórica de carácter analítico basada en un diseño descriptivo en la que se utilizaron métodos teóricos de investigación como el análisis-síntesis, el inductivo-deductivo y el análisis documental para la recopilación y revisión de las fuentes de información primarias y secundarias disponibles, tanto impresas como digitales, en español e inglés. Este proceso implicó la consulta y análisis de trabajos relevantes que se encuentran disponibles en bases de datos, repositorios y portales bibliográficos como Scopus, Web of Science (WoS), SciELO, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Redalyc y DIALNET. **Resultados/Discusión.** Se constató que el capital relacional ha evolucionado de un enfoque unidimensional centrado exclusivamente en el valor aportado a las organizaciones por las relaciones con los clientes a un enfoque multidimensional, que incorpora también el valor representado por la imagen organizativa, las alianzas y las relaciones con elementos externos como proveedores y competidores.

Originalidad/Valor. La investigación constituye una aportación al área de la gestión organizacional al proporcionar un soporte teórico de la conceptualización y evolución del capital relacional e identificar las variables de interés para su gestión.

PALABRAS CLAVE: capital relacional; capital intelectual; organización; gestión; revisión bibliográfica.

ABSTRACT

Objective. To offer an updated theoretical framework of relational capital as a component of the intellectual capital of organizations based on the review and analysis of the most relevant scientific literature that has been generated on the subject. **Design/Methodology/Approach.** This is a theoretical research of an analytical nature based on a descriptive design in which theoretical research methods such as analysis-synthesis, inductive-deductive and documentary analysis were used for the collection and review of the available primary and secondary sources of information, both printed and digital, in Spanish and English. This process involved the consultation and analysis of relevant works available in databases, repositories and bibliographic portals such as Scopus, Web of Science (WoS), SciELO, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Redalyc and DIALNET. **Results/Discussion.** It was found that relational capital has evolved from a unidimensional approach focused exclusively on the value brought to organizations by customer relationships to a multidimensional approach, which also incorporates the value represented by organizational image, alliances and relationships with external elements such as suppliers and competitors. **Originality/Value.** The research constitutes a contribution to the area of organizational management by providing a theoretical support to the conceptualization and evolution of relational capital and identifying the variables of interest for its management.

KEYWORDS: relational capital; intellectual capital; organization; management; bibliographic review.

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XIX comenzaron a ocurrir dos fenómenos a nivel mundial, que impactaron la competitividad organizacional de la forma conocida hasta entonces. Por una parte, el vertiginoso proceso de globalización de las economías que comenzó a experimentarse a escala internacional. Y, por otra, el acelerado desarrollo de nuevas tecnologías en el campo de la información y las comunicaciones hasta niveles casi impredecibles en ese momento histórico.

Esta situación modificó completamente el escenario de operación de las organizaciones y las reglas del juego vigentes para gestionarlas. De ese modo la gestión tradicional centrada en factores tangibles de carácter económico comenzó a ser desplazada por la gestión de lo intangible, entendiéndose conocimientos y experiencia del personal fundamentalmente, como vía para la supervivencia organizacional.

Por tanto, cómo crear conocimiento, emplearlo, compartirlo y utilizarlo del modo más efectivo, se convirtió en un objetivo estratégico primordial para la mayoría de las organizaciones a nivel mundial. Nonaka (1991) señala que en una economía donde la única certeza es lo incierto, la única fuente segura de ventajas competitivas sostenibles es el conocimiento. Así comenzó a hablarse de capital intelectual (CI) como un activo de naturaleza intangible que representa el valor del conocimiento y de las habilidades de los miembros de una organización, así como cualquier recurso de propiedad intelectual que pueda proporcionar una ventaja competitiva (Abdallah et al., 2024; Rehman et al., 2024). Y, paralelamente, aparece la gestión del conocimiento (GC) como un enfoque para gestionar el CI de cualquier organización (Farooq, 2022; Ferrer et al., 2022).

La revisión de la bibliografía sobre GC evidencia la existencia de una amplia variedad de definiciones de GC, pero todas giran alrededor de la idea de que gestionar el conocimiento implica gestionar efectivamente los recursos intangibles que posee una organización que le aportan valor como el conocimiento individual y

colectivo, la experiencia, la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes, es decir, su CI (García et al., 2020; Ricciardi et al., 2021; Zhang et al., 2022). Y también existe consenso entre los investigadores de la GC sobre los componentes o dimensiones del CI, identificándose tres: el capital humano (CH), el capital estructural (CE) y el capital relacional (CR) (Jakbik, 2023).

El primero de ellos, el CH, es el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas que poseen los individuos para resolver problemas, que ponen a disposición de la organización pero que no pertenecen a ella, sino a las personas (Edvinsson & Malone, 1997; Carrión et al., 2022). Es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización, así como sus habilidades y capacidades para llevar a cabo su trabajo.

El segundo, el CE, es el conocimiento que reside en la organización y que permanece en ella, aunque las personas la abandonen (Trivedi & Srivastava, 2023). Es el valor del conocimiento creado en la organización, que se traduce en su capacidad para ser productiva (Durst et al., 2023). Está determinado por la cultura organizacional, las normas y procesos, la estructura interna y las operaciones diarias, las patentes, las marcas y el desarrollo tecnológico.

Y el tercero, el CR, también conocido como capital cliente, representa el valor que tienen las relaciones existentes entre la organización y los diferentes agentes económicos y sociales con los que interacciona en el desarrollo de su actividad, además de las percepciones que estos tienen sobre la organización (Ramírez et al., 2022; Cerchione et al., 2023). A pesar de su importancia, es el componente del CI menos estudiado y referenciado en la literatura sobre el tema (Figuroa et al., 2015; Peces & Trillo, 2019; Erickson & Rothberg, 2023), existiendo notorios vacíos investigativos en cuanto su conceptualización desde una óptica sistémica que considere todas las variables relevantes para su gestión.

La consulta en las bases de datos, repositorios y portales bibliográficos más importantes a nivel mundial como Scopus, Web of Science (WoS), SciELO, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Redalyc y DIALNET confirman las brechas investigativas referidas anteriormente. Teniendo en cuenta estas carencias, el objetivo de este trabajo es ofrecer un marco teórico del capital relacional, que considera su evolución y conceptualización en las diferentes etapas por las que ha transitado este componente del CI de las organizaciones desde su aparición en el campo de la gestión organizacional.

METODOLOGÍA

Esta es una investigación teórica de carácter analítico sustentada en un diseño descriptivo (Kumar et al., 2023), en la que se empleó una combinación de métodos científicos de investigación naturaleza teórica (Desai & Rana, 2022) como el análisis-síntesis y el análisis documental para la recopilación y revisión de las fuentes de información primarias y secundarias disponibles, tanto impresas como digitales, en idiomas español e inglés. También se hizo uso del método inductivo-deductivo para la formulación de las conclusiones derivadas del estudio. Además, se emplearon métodos estadísticos para el procesamiento e interpretación de la información obtenida en la revisión bibliográfica, complementados con el uso de los softwares Excel y VOSviewer.

La estrategia investigativa diseñada por los autores estuvo en correspondencia con la metodología propuesta por Pérez et al. (2022) y contempló las siguientes acciones:

- Identificación del CR como temática de estudio.
- Definición de los principales términos a utilizar en las búsquedas bibliográficas: capital intelectual, intellectual capital, capital relacional, relational capital, modelos de gestión del capital relacional, relational

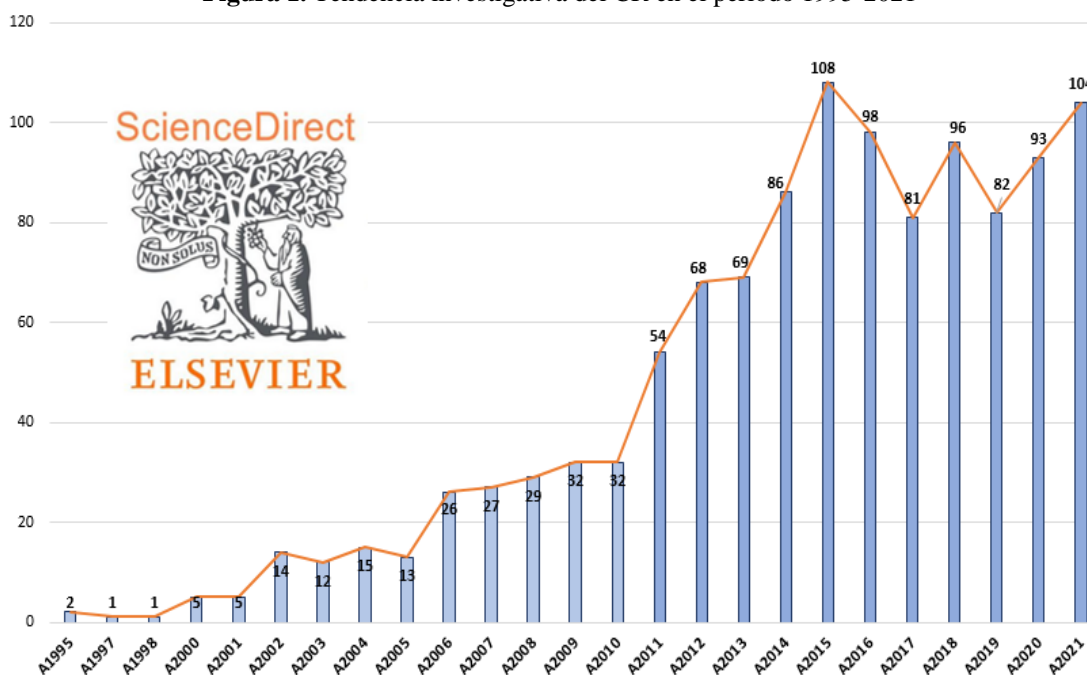
capital management models, procedimientos de gestión del capital relacional y relational capital management procedures.

- Definición de tipos de documentos a utilizar: bibliografía impresa y en formato digital.
- Definición del periodo a estudiar: 1990 – 2024.
- Selección de las bases de datos a utilizar: se escogieron las bases de datos, repositorios y portales bibliográficos más importantes a nivel mundial como Scopus, Web of Science (WoS), SciELO, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Redalyc y DIALNET.
- Reducción de la información recopilada: Se consultaron alrededor de 300 trabajos, de los que fueron seleccionados 60 por la actualidad, pertinencia, profundidad y objetividad con que abordan la temática de estudio. De estos, el 43.3% corresponden a los últimos tres años.
- Análisis exhaustivo crítico, síntesis y procesamiento de la bibliografía seleccionada y confección de figuras y tablas para complementar el estudio.
- Formulación de conclusiones.

RESULTADOS Y/O DISCUSIÓN

En la introducción de este trabajo se mencionó que el CR es el componente del CI que ha sido menos estudiado. Pero no por ello tiene menor importancia ni ha quedado en el olvido. La figura 1 muestra su tendencia investigativa en los últimos años, a partir de una revisión bibliográfica en ScienceDirect, una de las mayores fuentes de información para la investigación científica, que agrupa a las revistas científicas que publica la editorial científica Elsevier.

Figura 1. Tendencia investigativa del CR en el periodo 1995-2021



Este comportamiento no es algo casual. El CR comprende una vasta gama de relaciones que las organizaciones establecen y es un hecho que el conocimiento que descansa en esos vínculos impacta directamente en su desempeño, mucho más en el contexto económico globalizado y competitivo en el que operan las organizaciones desde hace algunos años. De ahí la tendencia creciente del interés en esta área de estudios.

Cuando aparecieron los primeros trabajos sobre CR, autores como Bontis (1998) y Stewart (1998) se referían a este componente del CI como capital cliente. Abarcaban solamente las relaciones de la organización con los consumidores y limitaban su importancia al conocimiento de los canales de distribución para lograr relaciones exitosas con los clientes.

En esta misma línea, Kaplan & Norton (1997) en su Modelo de Cuadro de Mando Integral, lo denominan capital perspectiva del cliente y analizan cómo se crea valor para los consumidores y cómo se satisface su demanda. Así pretenden identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que se obtendrán con los segmentos de clientes y de mercados que la organización seleccione.

De manera paralela, Sveiby (1997) propuso una dimensión de CR denominada estructura externa, que se refiere al valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. E incluye las relaciones con los clientes y proveedores, los nombres de los productos, las marcas registradas y la reputación o imagen de la empresa. Esta definición es clave en la conceptualización del CR, pues si bien los clientes constituyen una dimensión vital para las organizaciones, estas no son sistemas aislados y las relaciones externas que establecen son diversas y no se circunscriben a los consumidores de sus productos o servicios. Pero algunos estudios posteriores a los referidos anteriormente ampliaron aún más el alcance del concepto de CR.

Según Cabrita & Landeiro (2002), el CR es el conocimiento integrado en las relaciones con cualquier contraparte que influya en la vida de la organización. Y Tan et al. (2007) recalcan que el CR es más que las relaciones con los clientes e incluye otros aspectos que pueden afectar el valor de mercado de la organización como las relaciones gubernamentales, las actividades de responsabilidad social, la imagen corporativa y el posicionamiento de la marca corporativa. Martín de Castro et al. (2011) agregan que el CR proporciona información crítica en términos de necesidades, oportunidades del mercado y dinámica competitiva, que sirven como una guía externa útil para que la organización mejore y desarrolle nuevos conocimientos.

Dumay & Cai (2015) destacan que en las últimas dos décadas las organizaciones han desarrollado nuevos canales de comunicación para interactuar y divulgar información a las partes interesadas, especialmente a través de Internet y sitios web, y es el CR el primer elemento impactado en esta área ya que la creación de una buena imagen es vital para la satisfacción del cliente. Jelinkova & Jirincova (2015) enriquecen la idea anterior, al considerar al CR como la reputación de la marca, las alianzas estratégicas, las licencias y los acuerdos que establezca la organización.

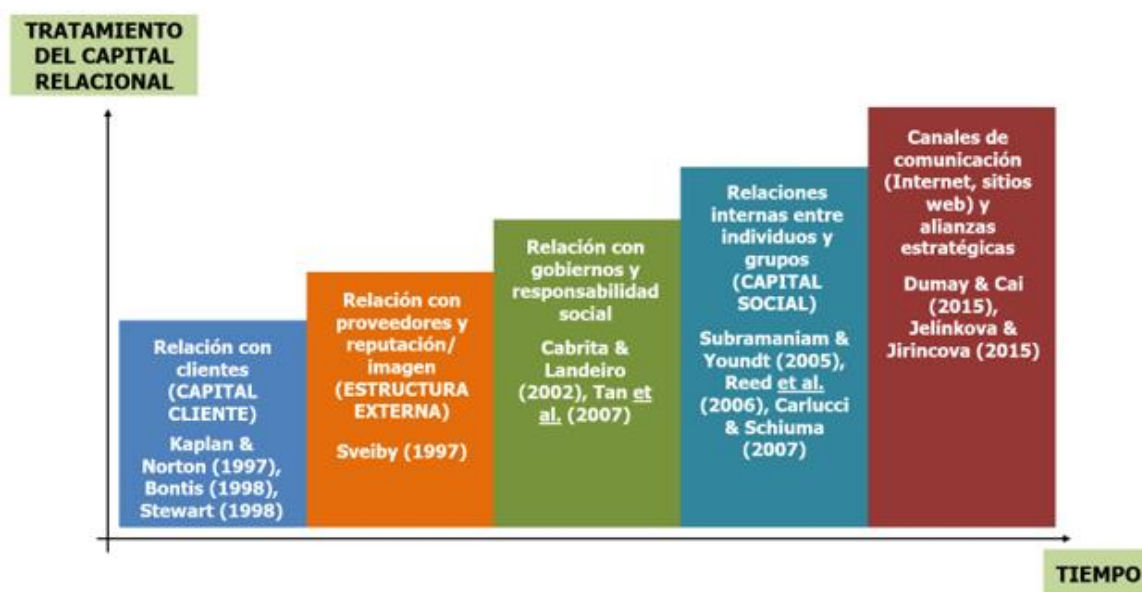
Por último, se considera importante señalar en esta revisión que trabajos como los de Subramaniam & Youndt (2005), Reed et al. (2006) y Carlucci & Schiuma (2007) entremezclan las relaciones que mantienen los individuos dentro de la empresa con las que esta tiene a nivel institucional con otros agentes. Es así como comienza a fortalecerse una corriente enfocada en la incorporación al CR del término capital social (CS), del que ya existían referencias en la literatura sobre CI.

Fukuyama (1997) define el CS como el valor que aporta a la organización el sistema de relaciones informales entre sus miembros, que facilitan la cooperación. Bolino et al. (2002) consideran que el CS no necesariamente se limita a las fronteras de la organización, también puede ser analizado a otros niveles como comunidades, regiones y naciones. Y Trivedi & Srivastava (2023) asocian el CS con aspectos como la amistad, la complicidad, la afinidad, la buena voluntad y la confianza que surgen entre los individuos y grupos aportando valor a la organización. En síntesis, el CS puede definirse como el conjunto de relaciones personales e informales que establecen y mantienen los miembros de la organización, que contribuyen a mejorar la base de conocimientos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pero debe mencionarse que no existe consenso sobre si el CS forma parte o debe considerarse parte del CR. Trabajos como los de Sveiby (2000), Hayton (2005), Pike et al. (2005), Kong (2008) y Bimawan et al. (2024) no consideran las relaciones internas como parte del CR. Ese es el enfoque que se utiliza en esta investigación, pues los autores reconocen la importancia del CS y el valor de sus interacciones con los diferentes elementos que componen el CI, pero no lo considera parte del espectro de relaciones que debe incluir la gestión del CR.

La figura 2 ilustra la evolución del concepto de CR con el paso del tiempo. Se aprecia cómo su tratamiento se ha ido enriqueciendo y evolucionando desde un enfoque unidimensional centrado exclusivamente en el valor que le aportan a la organización las relaciones con clientes a un enfoque multidimensional, que incorpora además el valor asociado a la imagen organizacional, las alianzas y las relaciones con elementos externos a la organización como proveedores y competidores e incluso a las relaciones internas de la organización.

Figura 2. Evolución del concepto de CR



Ante la heterogeneidad conceptual detectada en la revisión bibliográfica, es posible entonces afirmar que el CR es el valor de las relaciones que una organización establece y fomenta con los agentes de interés de su entorno que le generan ventajas competitivas. La figura 3 refleja el tratamiento que los autores considerados dan a las variables de CR en términos del porcentaje de aparición de cada una en sus definiciones. Del análisis se infiere que las variables de CR tratadas por los investigadores, en orden porcentual decreciente, son: clientes (89%), imagen/reputación (78%), proveedores (57%), alianzas o contrapartes (51%), competidores (43%), impacto social (40%) y CS (8%), con las que se coincide plenamente. El hecho de que el CS sea la variable menos tratada está en total correspondencia con la visión de los autores de esta investigación mencionado anteriormente acerca de la no inclusión de este capital dentro del CR. La tabla 1 sintetiza este tratamiento a las variables de CR de interés para esta investigación.

Figura 3. Tratamiento a variables de CR por principales autores

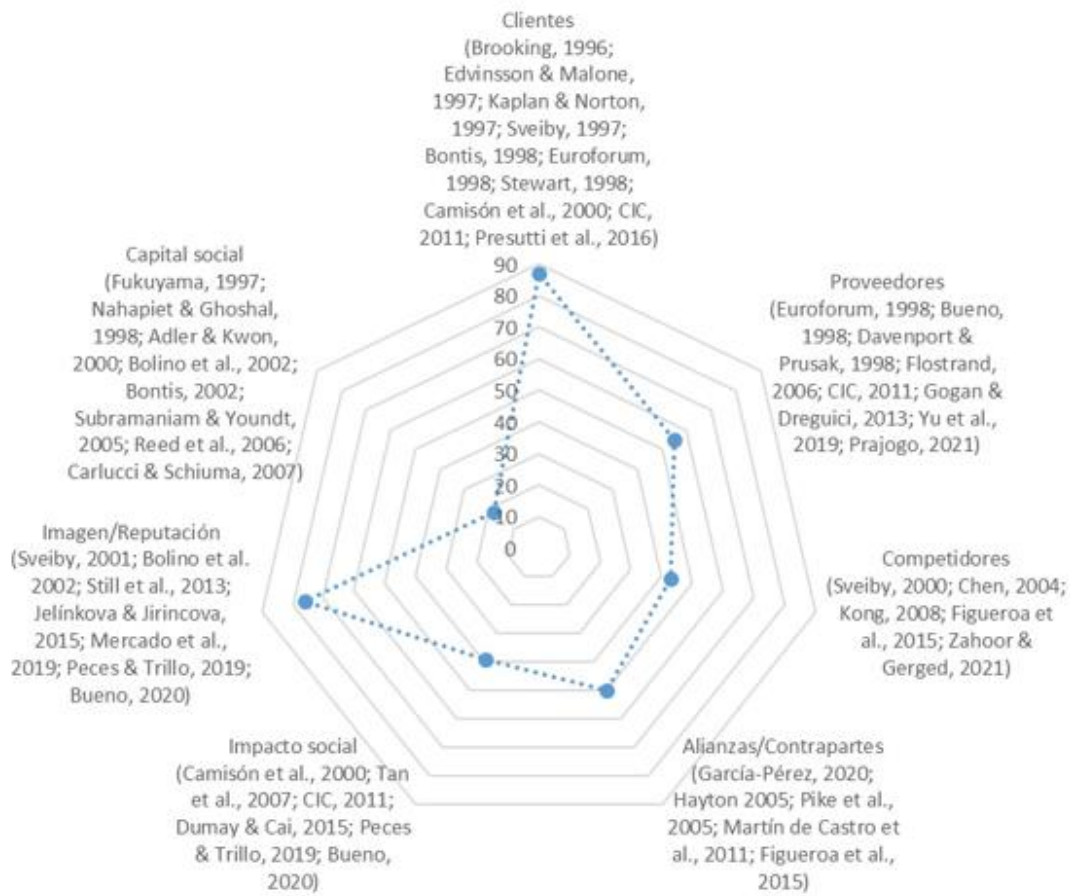


Tabla 1. Variables de CR

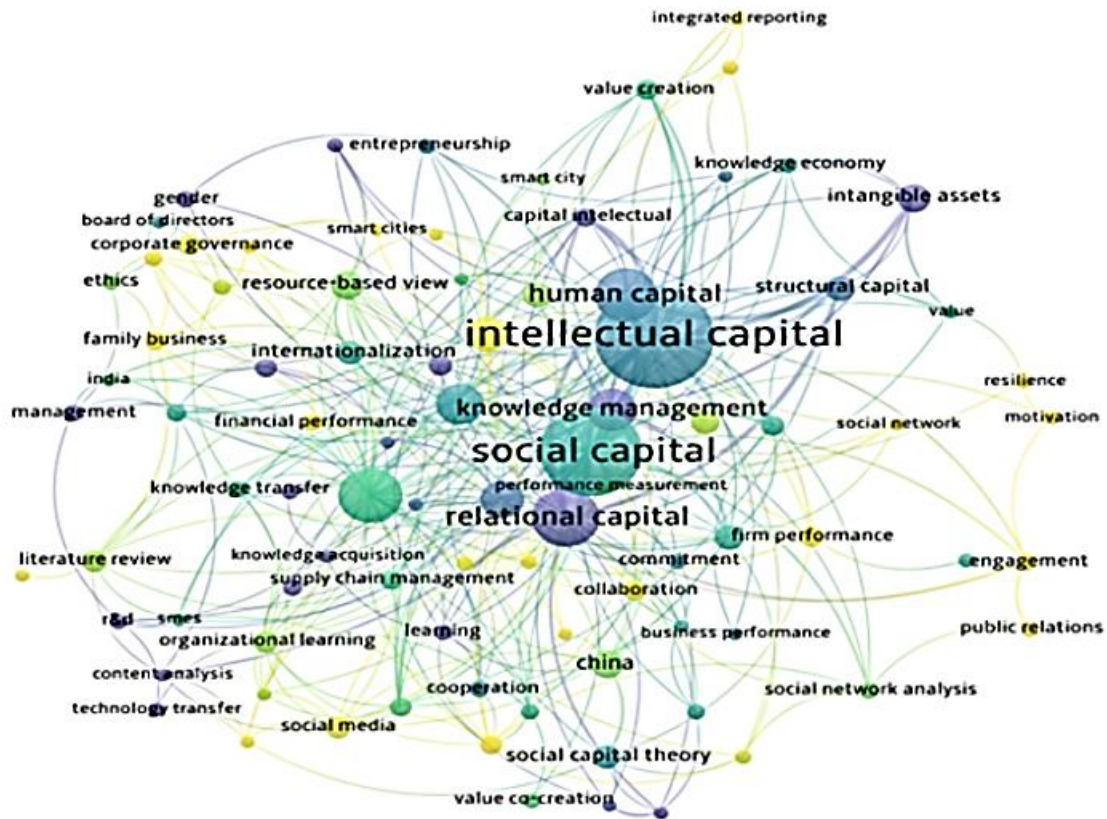
Variable	Autores destacados
Clientes	Brooking (1996); Edvinsson & Malone (1997); Kaplan & Norton (1997); Sveiby (1997); Bontis (1998); Euroforum (1998); Stewart (1998); Camisón et al. (2000); CIC (2011); Presutti et al. (2016)
Imagen/Reputación	Sveiby (2001); Bolino et al. (2002); Still et al. (2013); Jelinkova & Jirincova (2015); Mercado & Vargas (2019); Peces & Trillo (2019); Bueno (2020)
Proveedores	Euroforum (1998); Bueno (1998); Davenport & Prusak (1998); Flostrand (2006); CIC (2011); Gogan & Dreguici (2013); Yu & Huo (2019); Prajogo (2021)
Alianzas/Contrapartes	García (2020); Hayton (2005); Pike et al. (2005); Martín de Castro et al. (2011); Figueroa et al. (2015)
Competidores	Sveiby (2000); Chen et al. (2004); Kong (2008); Figueroa et al. (2015); Zahoor & Gerged (2021)
Impacto social	Camisón et al. (2000); Tan et al. (2007); CIC (2011); Dumay & Cai (2015); Peces & Trillo (2019); Bueno (2020)

Aunque estas variables de CR son conocidas en el ámbito organizacional, a continuación se expone una breve definición de ellas:

- Clientes: personas o empresas que reciben un producto o un servicio requerido por ellas (Ramadhan & Fikriah, 2024).
- Imagen o reputación: conjunto de rasgos que caracterizan a una persona o entidad ante la sociedad (Dabbous et al., 2024).
- Proveedores: personas u organizaciones que abastecen con algo a otras organizaciones o a una comunidad. Existen proveedores de bienes, que son los que aportan, venden y surten de objetos o artículos tangibles, y proveedores de servicios que no ofrecen algo material, sino una actuación que permite que sus clientes puedan desarrollar su actividad con total satisfacción (Changalima, 2024).
- Alianzas: cooperación entre organizaciones competidoras pero que, debido a su popularización, se utiliza de modo genérico para designar cualquier tipo de relación cooperativa entre organizaciones (competidoras o con relación cliente-proveedor), que mantienen su independencia (Giraldi et al., 2024).
- Competidores: organizaciones que producen bienes y servicios parecidos a los bienes y servicios de una organización determinada y compiten por los mismos clientes (Farida & Setiawan, 2022).
- Impacto social: proceso de identificar las consecuencias futuras de la acción actual o propuesta, que están relacionadas con individuos, organizaciones y macrosistemas sociales (Alomoto et al., 2022).

La misión de la organización determina cuáles de estas variables están presentes o no. Y dada su heterogeneidad, no se considera pertinente jerarquizar su importancia, porque todas están asociadas a vínculos organizacionales externos y son determinantes en el estado del CR de la organización. El análisis de estas variables no se circunscribe al CR. Disciplinas como logística, mercadeo, gestión de la calidad y dirección estratégica también las estudian. Esto evidencia la estrecha relación del CR con otras áreas del campo de la gestión organizacional. Empleando el software VOSviewer se desarrolló un análisis de palabras clave a partir del cual se obtuvieron clústeres temáticos, que se muestran en la figura 4.

Figura 4. Mapa de relaciones del CR con otras áreas de gestión organizacional



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

CONCLUSIONES

El capital relacional es el componente del capital intelectual que ha sido menos estudiado y referenciado en la literatura del tema y la consulta en las bases de datos, repositorios y portales bibliográficos más importantes a nivel mundial como Scopus, Web of Science (WoS), SciELO, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Redalyc y DIALNET así lo corroboraron.

La revisión de los fundamentos teórico-conceptuales que sustentan al capital relacional también permitió constatar que este ha evolucionado desde un enfoque unidimensional centrado exclusivamente en el valor que le aportan a la organización las relaciones con clientes a un enfoque multidimensional, que incorpora además el valor asociado a la imagen organizacional, el impacto social, las alianzas y las relaciones con elementos externos a la organización como proveedores y competidores.

Además, se detectó que existe una corriente investigativa enfocada en la incorporación del capital social al capital relacional, pero no existe consenso acerca de si las relaciones internas deben ser consideradas o no como parte del espectro de relaciones que involucra el capital relacional. Los autores del trabajo coinciden con muchos investigadores del tema en cuanto a considerar que son dos áreas de estudio independientes y que el capital relacional refleja exclusivamente el valor que le aportan las organizaciones las relaciones de carácter externo. De acuerdo con esta postura, se identificaron y conceptualizaron las variables clave de capital relacional que

deben ser consideradas para su gestión: clientes, imagen o reputación, proveedores, alianzas, competidores e impacto social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdallah, A. S., Amin, H. M. G., Abdelghany, M. & Elamer, A. A. (2024). *Assessing competitiveness through intellectual capital research: a systematic literature review and agenda for future research*. *Competitiveness Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2023-0262>
- Alomoto, W., Niñerola, A. & Pié, L. (2022). Social Impact Assessment: A Systematic Review of Literature. *Social Indicators Research*, 161, 225–250. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02809-1>
- Bimawan, F., Kundori, K. & Sumantri, A. S. (2024). Bibliometric Analysis Relational Capital On Business. *EKOMA Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 3(5), 929-937. <http://doi.org/10.56799/ekoma.v3i5.4313>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505–522. <https://doi.org/10.2307/4134400>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Brooking, A. (1996). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Bueno, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53, 207-229. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4785>
- Bueno, E. (2020). La sociedad del conocimiento reclama capital intangible. *Perspectivas sobre la Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual*, Madrid: Instituto Universitario Euroforum, 15-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3891132>
- Cabrita, M. & Landeiro, J. (2002). Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(1), 11-20. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/731>
- Camisón, C., Palacios, D. & Devece, C. (2000). *Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo Nova*. X Congreso Nacional ACEDE: Integración económica, competitividad y entorno institucional de la empresa, Oviedo, 3-5 de septiembre del 2000.
- Carlucci, D. & Schiuma, G. (2007). *Exploring intellectual capital concept in strategic management research*. En: *Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities*. Ed. Information Science Reference, 10–28. <https://bit.ly/4f3UY03>

- Carrión, N. G., Naranjo, F. G. & Salinas, B. V. (2022). El aprendizaje organizacional: conceptualizaciones, teorías e implicaciones. *Visión Empresarial*, 12, 103-113.
<https://doi.org/10.32645/13906852.1179>
- Cerchione, R., Centobelli, P., Oropallo, E., Magni, D. & Borin, E. (2023). Knowing what you don't know: a tertiary study on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 27(9), 2548-2578. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0589>
- Changalima, I. A. (2024). The predicting role of sustainable supplier selection on lead-time performance in public procurement: relational capability as a moderator. *Journal of Public Procurement*, 24(3), 302-319. <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-2024-0003>
- Chen, J., Zhue, Z. & Zie, H.Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212. <https://doi.org/10.1108/14691930410513003>
- CIC (2011). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Universidad Autónoma de Madrid (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC), Madrid, España.
- Dabbous, A., Barakat, K. & Tarhini, A. (2024). Digitalization, crowdfunding, eco-innovation and financial development for sustainability transitions and sustainable competitiveness: Insights from complexity theory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1): 100-460. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100460>
- Desai, R. & Rana, R. (2022). *Research Methodology*. India: TechKnowledge Publications.
- Dumay, J. & Cai, L. (2015). Using content analysis as a research methodology for investigating intellectual capital disclosure: A critique. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 121-155.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-04-2014-0043/full/html>
- Durst, S., Edvardsson, I.R. & Foli, S. (2023). Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 25-58.
<https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0325>
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Harper Business.
- Erickson, S. & Rothberg, H. (2023). Relational Capital & Media Brands. *European Conference on Knowledge Management*, 24(1), 369-376.
<https://papers.academic-conferences.org/index.php/eckm/article/view/483>
- Euroforum (1998). *Medición del Capital intelectual: Modelo Intellect*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial. <https://bit.ly/464E6lS>
- Farida, I. & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, 163.
<https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Farooq, R. (2023). Mapping the field of knowledge management: a bibliometric analysis using R. VINE *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(6), 1178-1206.
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2021-0089>

- Ferrer, M., Fuentelsaz, L. & Latorre, M. P. (2022). Examining knowledge transfer and networks: an overview of the last twenty years. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2007-2037. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0265>
- Figuroa, P., Costa, R. & Fernández-Jardon, C. (2015). Product Innovation and Relational Capital: Evidence from Portugal. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(4), 295-308. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/999>
- Fukuyama, F. (1997). Social capital and the modern capitalist economy: creating a high trust workplace. *Stern Business Magazine*, 4, 45–76. <https://www.jstor.org/stable/4134367>
- Garcia, A., Ghio, A., Occhipinti, Z. & Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organizations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1719-1754. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0703>
- Giraldi, L., Coacci, S. & Cedrola, E. (2024). How relational capability can influence the success of business partnerships. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), 601-628. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0012>
- Hayton, J. C. (2005). Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R&D Management*, 35, 137–155. <http://doi.org/0.1111/j.1467-9310.2005.00379.x>
- Jakbik, M. (2023). Evolution of Knowledge Management Towards Wisdom Management. *Journal of Information & Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1142/S021964922350051X>
- Jelinkova, E. & Jirincova, H. (2015). Diversity Management as a Tool of Managing Intellectual Capital. *Journal of Competitiveness*, 7(4), 3-17. <https://www.cjournal.cz/files/202.pdf>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10, 281–299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x>
- Kumar, A., Geetha, M. C. S. & Rajan, V. R. (2023). *Research Methodology*. London: Lambert Academic Publishing.
- Martín de Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P. & Navas-López, J. (2011). Towards an Intellectual Capital-based View of the Firm. Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0644-5>
- Mercado, M. P. S. R. & Vargas, J.G. (2019). Analysis of the Determinants of Social Capital in Organizations. *Business Ethics and Leadership*, 3(1), 124-133. [https://doi.org/10.21272/bel.3\(1\).124-133.2019](https://doi.org/10.21272/bel.3(1).124-133.2019)
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, pp. 96-104.

<https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

- Peces, M. & Trillo, M. (2019). The influence of relational capital and networking on the internationalization of the university spin-off. *Intangible Capital*, 15(1), 22-37. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1186>
- Pérez Labrada, S., Díaz Pompa, F., Cruz Aguilera, N., & Balseira Sanamé, Z. (2022). Marketing turístico digital en Latinoamérica: estudio bibliométrico 2010-2019. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 521-534. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2733>
- Pike, S., Goran, R. & Marr, B. (2005). Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, 35, 111–124. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00377.x>
- Presutti, M., Boari, C. & Fratocchi, L. (2016). *The evolution of interorganizational social capital with foreign customers: its direct and interactive effects on SMEs' foreign performance*. *Journal of World Business*, 51(5), 760-773. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.05.004>
- Prajogo, D., Mena, C. & Chowdhury, M. (2021). The role of strategic collaborations and relational capital in enhancing product performance – a moderated-mediated model. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(3), 206-226. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2020-0256>
- Ramadhan, S. & Fikriah, N. (2024). Service Quality and Customer Relationship Management on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(6), 540-551. <https://doi.org/10.9734/ajeaba/2024/v24i61380>
- Ramírez, E.R., Llonch, J. & Malpica, A.D. (2022). Relational capital and strategic orientations as antecedents of innovation: evidence from Mexican SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 2-19. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00235-2>
- Reed, K., Lubatkin, M. & Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 43, 867-893. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00614.x>
- Rehman, W., Muhammad, N., Saltik, O. & Degirmen, S. (2024). Investing in knowledge assets: a novel approach for measuring national intellectual capital index in emerging economies. *Journal of Intellectual Capital* 25(2), 535-558. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2023-0155>
- Ricciardi, F., Cantino, V. y Rossignoli, C. (2021). Organisational learning for the common good: an emerging model. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(3), 277-290. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1673676>
- Stewart, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica.
- Subramaniam, M. & Youndt, M.A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463. <https://www.jstor.org/stable/20159670>

- Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 73-97. <https://www.sveiby.com/files/pdf/the-intangible-assets-monitor.pdf>
- Sveiby, K. (2000). *Capital intelectual: la nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. París: Gestión 2000.
- Sveiby, K. (2001). *A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation*. *Journal of Economic Capital*, 2(4), 344-358. <http://doi.org/10.1108/14691930110409651>
- Still, K., Garret, M. & Huhtamaki, J. (2013). *Relational Capital and Social Capital: One or two Fields of Research?* Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, The George Washington University, Washington, DC, USA.
- Tan, H. P., Plowman, D. & Hancock, P. (2007). Intellectual Capital and Financial Returns of Companies. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 76-95. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691930710715079/full/html>
- Trivedi, K. & Srivastava, K. (2023). The impact of intellectual capital-enhancing HR practices and culture on innovativeness—mediating role of knowledge management processes. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 573-593. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2023-0174>
- Yu, Y. & Huo, B. (2019). The impact of relational capital on supplier quality integration and operational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11–12), 1282–1301. <http://doi.org/10.1080/14783363.2017.1366265>
- Zahoor, N. & Gerged, A. M. (2021). Relational capital, environmental knowledge integration, and environmental performance of small and medium enterprises in emerging markets. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3789–3803. <https://doi.org/10.1002/bse.2840>
- Zhang, D., Wang, H. & Wang, W. (2022). The Influence of Relational Capital on the Sustainability Risk: Findings from Chinese Non-State-Owned Manufacturing Enterprises. *Sustainability*, 14(11), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su14116904>

