



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Impacto de las variables transversales del capital relacional como estrategia  
competitiva

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

**AUTOR(ES)**

Huerta Billingham, Dalma Katherine (0000-0002-6990-5460)

Saenz Taipe, Marcelo Alberto (0000-0002-7738-5741)

**ASESOR**

Izquierdo Requejo, Alex Antonio (0000-0002-2433-4166)

**Lima, 29 de junio de 2020**

## RESUMEN

El capital relacional es definido como un componente del capital intelectual, siendo un valor intangible de la organización, se explica generalmente como relaciones con y/o entre clientes, proveedores y empleados, coadyuva con la solución y disminución de problemas y restringe la imitación, en consecuencia se puede desprender que hay variedad de definiciones para este, y principalmente se puede presumir que puede absorber, explotar y explorar nuevos conocimientos para obtener y mantener posiciones de ventaja competitiva.

Esta investigación realizada permite dar a conocer que, de la literatura revisada, todas las definiciones de capital relacional se muestran como positivas y que contribuyen a las empresas; por ello, la investigación está más centrada en las transversales identificadas (confianza, interacción, compromiso y cooperación) y de qué manera contribuyen al capital relacional, además se muestra la definición y las posturas a favor y en contra con respecto a las mencionadas transversales, asimismo se puede ver la aplicación de las transversales tanto a las empresas como al personal, disgregando de ello que el capital relacional tiene funciones tanto dentro, entre los trabajadores, como fuera, entre empresas, identificando ejemplos reales extraídos de la revisión de la literatura para dar un mejor entendimiento del mismo.

Finalmente, esta investigación además de contribuir al conocimiento y a investigaciones futuras te permite extraer información que puedes aplicar para solucionar y/o disminuir problemas que se presenten en la empresa o rubro en el que te desempeñes.

Palabras clave: Capital relacional; confianza; interacción; compromiso; cooperación; ventaja competitiva.

## **ABSTRACT**

Relational capital is defined as a component of intellectual capital, being an intangible value of the organization, it is frequently explained as relationships with customers, suppliers and employees, it helps with the solution and reduction of problems and restriction of imitation, in So Therefore, it can be presumed that there are a variety of limitations for this, and mainly it can be presumed that it can absorb, exploit and explore new knowledge to obtain and maintain positions of competitive advantage.

This research carried out reveals that, from the literature reviewed, all relational capital variables are considered positive and that companies are considered, which is why the research is more focused on the cross-sections identified (trust, interaction, commitment and cooperation) and how they affect relational capital, it also shows the definition and positions in favor and against with respect to cross-sectional criticism, the application of cross-sectional views to both companies and personnel can be seen, breaking up that relational capital has functions both within, between workers, and outside, between companies, identifying real examples drawn from the literature review to give a better understanding of it.

Finally, this additional research to contribute to knowledge and future research allows information that can be applied to solve and / or reduce problems that arise in the company or area in which it is carried out.

Key words: Relational capital; trust; interaction; commitment; cooperation; competitive advantage.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.4. RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.7. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.8. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
1.9. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.10. CONTROVERSIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
<b>2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. CAPITAL RELACIONAL.....	7
2.2. IMPORTANCIA DEL CAPITAL RELACIONAL EN LAS EMPRESAS.....	7
2.3. TRANSVERSALES RELEVANTES DEL CAPITAL RELACIONAL.....	8
2.3.1. CONFIANZA .....	8
2.3.2. INTERACCIÓN .....	9
2.3.3. COMPROMISO .....	9
2.3.4. COOPERACIÓN.....	9
2.4. AMBIENTES OPTIMOS PARA EL CAPITAL RELACIONAL.....	9
<b>3. CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
3.1. DEFINICION DE LOS AUTORES DE CAPITAL RELACIONAL .....	10
3.2. SUBTEMA I: CONFIANZA.....	11
3.3. SUBTEMA II: INTERACCION.....	17
3.4. SUBTEMA III: COMPROMISO .....	21
3.5. SUBTEMA IV: COOPERACION.....	24
<b>4. CAPÍTULO IV: ANALISIS, RESULTADOS Y PROPUESTA .....</b>	<b>28</b>
4.1. ANÁLISIS.....	28
4.2. RESULTADOS .....	29
4.3. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN .....	30

<b>5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>40</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	40
5.2. CRITICA .....	41
<b>6. REFERENCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>46</b>

## INDICE FIGURAS

Figura 1 Transversales identificadas del capital relacional; **Error!** Marcador **no**  
**definido.**

# 1. CAPÍTULO I

## 1.1. INTRODUCCIÓN

En el Perú, en el último trimestre del año 2019, empresas grandes con sucursales internacionales sufrieron un ataque cibernético en sus sistemas a causa de un virus llamado “ransomware”, es, en estas situaciones difíciles para las empresas, cuando se puede identificar las ventajas competitivas y muchos de los factores importantes para el desarrollo positivo y continuidad en el funcionamiento de una empresa.

Resaltamos de ello, la importancia del capital relacional, pues de este se ha identificado, en la realización de una investigación de metodología explicativa, que para que se desarrolle en las empresas se requieren de factores y cualidades, tanto dentro como fuera de la empresa, de todos los que pueden existir se ha podido identificar de la literatura revisada cuatro resaltantes y que consideramos importantes, estos son confianza, interacción, compromiso y cooperación.

Por ello, en esta investigación, tenemos como objetivos específicos identificar cómo es que cada transversal identificada (confianza, interacción, compromiso y cooperación) coadyuva al capital relacional, consecuentemente consideraremos a cada una de estas como eje temático.

Identificando como primer eje temático a la confianza pues facilita la construcción de relaciones interpersonales lo que lleva a la formación de capital relacional (Aaltonen & Turkulainen, 2018) cuando las personas de un equipo confían unas en otras, comparten más información y se sienten seguras al expresar diferencias de opinión y como resultado, el equipo toma mejores decisiones estratégicas (Blatt, 2009). En referencia a la interacción, como segundo eje temático, se puede decir que esta es frecuente cuando se muestra equidad en las relaciones lo que implica la experiencia de pertenencia y la ausencia de conflicto (Mossholder, Richardson & Settoon, 2011), las interacciones interorganizacionales tienen lugar a lo largo de múltiples dimensiones de actividades, involucrando a diferentes personas de diversas partes de las organizaciones; es probable que cada una de estas interacciones represente un grado diferente de aprendizaje y contenido de la información transferida y, por lo tanto, contribuya claramente a la construcción de la relación (Lee, 2013). Respecto del compromiso, como tercer eje temático, se puede decir que cuando es mutuo resultante entre la organización y los empleados significa que la distinción entre uno mismo y los demás se vuelve borrosa, ya que las acciones de los empleados están orientadas a avanzar y recibir el beneficio de

la organización como un todo colectivo (Mossholder *et al.*, 2011) el compromiso de los miembros es importante para la colaboración (Walker, Schotanus, Bakker, & Harland, 2013) y como último eje temático identificado está la cooperación, pues las relaciones cooperativas orientadas a objetivos entre la organización y los empleados se consideran necesarias para el éxito organizacional (Mossholder *et al.*, 2011).

Considerando de esta forma, factores importantes a los ya mencionados para el desarrollo y la permanencia del capital relacional en las empresas en general, siendo que estos no del todo resultan positivos para la organización.

Por otro lado, es importante resaltar que esta investigación da lugar a nuevas investigaciones, puesto que solo mencionamos cuatro, las que son confianza, interacción, cooperación y compromiso, dejando pendientes el análisis de nuevas características necesarias para identificar y que contribuyan al capital relacional y también den a conocer cómo es que se pueden generar y aplicar en las organizaciones.

Esta investigación, además de contribuir al conocimiento y a investigaciones futuras, es necesaria para dar a conocer que hay dentro del capital relacional, pues este que sigue sin explorar (Yaqub, 2013) y aún está subdesarrollado (Miocevic, 2016), siendo analizado como un todo y no como una parte de algo, dicho de otro modo, para un mejor entendimiento a modo de ejemplo, el capital relacional para este caso es equivalente a un plato de ceviche y la información que se analizará son los ingredientes principales que se encuentra en un análisis de varias recetas, de los cuales se extrajo que estos son los más importantes e indispensables: el pescado, el limón, la cebolla y la sal, pues no existe ceviche en ninguna de las recetas halladas sin alguno de estos ingredientes, ahora bien se mostrará cómo conseguirlos y aplicarlos para obtener un ceviche mucho más delicioso. De esto podemos entender, también que el exceso de alguno de los ingredientes y la menor ración del otro hará que no se logre la finalidad de hallar el mejor ceviche, es decir, se analizan las características, las posturas, halladas de la literatura revisada, para identificar cómo formar capital relacional como una estrategia para la obtención de ventaja competitiva.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El capital relacional coadyuva a la solución o disminución de la gravedad de muchos de los problemas que se presentan en las organizaciones. Según la literatura revisada, se pudo identificar que el capital relacional está vinculado de forma directa a las

soluciones por las que optan las organizaciones en las que pueden absorber, explotar y explorar nuevos conocimientos para obtener y mantener posiciones de ventaja competitiva (Yaqub, 2013), como por ejemplo, combatir el ataque de virus a los sistemas de la empresa, las relaciones importador exportador para minimizar el riesgo de hacer negocios (Miocevic, 2016), socialización en el contexto de operaciones temporales (Aaltonen & Turkulainen, 2018), prácticas de trabajo de alto rendimiento que predicen positivamente la fuerza de la coordinación relacional en hospitales (Gittell, Seidner, & Wimbush, 2016), la reputación corporativa que afecta positivamente el capital relacional (Wang, 2014) y relaciones comprador-comprador que se manifiestan en algunos países para la adquisición de productos para el Estado (Walker et al., 2013), son algunos de los ejemplos que se pueden resaltar para la aplicación de capital relacional y sus características principales.

Es así que podemos identificar que está en una gran cantidad de rubros empresariales en los que puede ser considerado como una herramienta para generación de ventajas competitivas (Yaqub, 2013).

El capital relacional se explica como el valor que se crea y se mantiene por tener, cuidado y manejo de las relaciones buenas (Still, Huhtamäki, & Russell, 2013), además se dice que media el impacto de la reputación corporativa (Amirkhanyan, Kim, & Lambright, 2010) y que también la novedad motiva al equipo a la generación de capital relacional que implica confianza, identificación y obligación mutua los que son necesarios para que una empresa tenga éxito (Mossholder *et al.*, 2011) más los mecanismos de socialización tanto informales como formales son importantes para desarrollar y mantener el capital relacional (Aaltonen & Turkulainen, 2018). Por tanto, la finalidad de esta investigación es identificar las características transversales de la literatura revisada que contribuyen al desarrollo de capital relacional en distintos rubros empresariales que permitan generar una empresa competitiva.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

De la información recopilada de distintos documentos (*paper*) que mencionen y desarrollen el tema, se quiere como finalidad principal identificar las características transversales que coadyuven al desarrollo de capital relacional y se desarrolle en variedad de rubros empresariales.

El capital relacional sigue sin explorar (Yaqub, 2013) y está aún subdesarrollado (Miocevic, 2016), por lo que se puede deducir que existe poca información actual al respecto.

Es así que con la finalidad de contribuir al conocimiento y a investigaciones futuras con una investigación que ve más a fondo con respecto del capital relacional y que, además, analiza lo que dicen los autores al respecto de las características principales para la formación de capital relacional tomando en cuenta las posturas, se tomó la decisión de investigar y que sea a favor de las empresas para que con la información recopilada les sea mucho más fácil identificar que el capital relacional está vinculado de forma directa a las soluciones por las que optan las organizaciones en las que pueden absorber, explotar y explorar nuevos conocimientos para obtener y mantener posiciones de ventaja competitiva (Yaqub, 2013), para así lograr reducir o eliminar los problemas que se les presenten y puedan ser resueltos con la aplicación dentro y fuera de la organización de las características transversales identificadas que contribuyen al capital relacional.

#### **1.4. RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es relevante el desarrollo de esta investigación, pues de la literatura revisada se pudo desprender que el capital relacional tiene muchas definiciones siendo estas en su mayoría positivas y no contamos con información actual al respecto, este es más estudiado dentro del capital intelectual o como parte de los activos intangibles de una empresa.

Por consiguiente, es relevante conocer que hay dentro del capital relacional y que características son importantes para la formación del mismo, saber que dentro de las muchas definiciones también se pueden deducir los rubros de aplicación que tiene el capital relacional, se puede identificar de la literatura revisada, las características transversales para poder explotarlas y que estas puedan ser utilizadas de manera eficiente, en vista que puede ser aplicado a muchos de los rubros empresariales para que estas cuenten con capital relacional y que sea aplicado para evitar amenazas y riesgos que se presenten en la organización, viendo entonces que el uso no es sólo para combatir problemas sino más bien para evitarlos. Siendo esta información importante, también para las cabezas de las organizaciones que son quienes combaten con las amenazas y el riesgo de las organizaciones, pues este tipo de investigación contribuye en sus decisiones.

En consecuencia, esta investigación es relevante para la administración empresarial, pues además de contribuir al conocimiento respecto del capital relacional nos hace notar que este con las características aplicadas para su desarrollo ideal es una herramienta como estrategia que puede ser utilizada para resolver y prevenir problemas, en ocasiones cotidianos, con los que se lidia día a día en el ámbito empresarial.

### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las principales limitaciones que tuvimos para hallar información referente al capital relacional fueron las siguientes:

- ✓ El idioma, ya que el 98% de la información hallada estaba en idioma inglés.
- ✓ No se contaba con fuentes que desarrollen investigaciones en empresas de Perú.
- ✓ El acceso a la información era limitado, puesto que el acceso a algunos de los *paper* tiene costo.
- ✓ La existencia de información antigua, lo cual dejó como evidencia que son muy pocas investigaciones relativamente actuales referente al tema.

### **1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación desarrollada es de tipo explicativa, por lo cual se busca profundizar el estudio propuesto por los autores y cuyo alcance académico ha sido reconocido en revistas internacionales de factor de impacto en los cuartiles 1 y 2.

Respecto a las investigaciones estudiadas, se presenta un primer grupo de autores que utilizaron métodos exploratorios en empresas industriales con variables manipuladas que corresponden a diversos segmentos de personas, edades, genero, entre otras. Para esto, se emplearon instrumentos como registros y resultados de tiempos y procesos, que permitieron realizar aproximaciones de tipo cuantitativa, dentro de algunos de los cuales se puede mencionar a las siguientes:

Lavie, Haunschild, y Khanna (2012) realizaron un análisis a 420 alianzas sin equidad.

Cheung, Myers y Mentzer (2011) analizaron 126 diadas transfronterizas proveedor – comprador.

Molina-Morales y Martínez-Fernández (2009) análisis de una muestra de 154 empresas en la región de Valencia en España.

Yaqub (2013) análisis a un conjunto de datos de 284 relaciones diádicas proveedor-comprador.

Wang (2014) realizaron la prueba de las hipótesis utilizando una muestra de empresas taiwanesas de alta tecnología durante el periodo 2002-2011.

Ramarajan, Bezrukova, Jehn y Euwema (2011) analizaron una muestra de 833 efectivos de mantenimiento holandeses.

Watson y Papamarcos (2002) utilizaron una prueba en una muestra de 469 profesionales de ventas de una empresa líder en servicios médicos.

Otro segundo grupo de autores utilizaron métodos descriptivos en las investigaciones realizadas, empleando instrumentos como encuestas, hojas de reporte, observaciones y otras, dentro de los cuales se puede mencionar a las siguientes:

Aaltonen,y Turkulainen (2018) recopilaron datos empíricos de dos casos de proyectos de infraestructura.

Miocevic (2016) realizó encuesta a 122 exportadores pequeños y medianos de la industria manufacturera en Croacia.

Gittell, Seidner y Wimbush (2016) estudio de nueve hospitales sobre la atención al paciente.

Ling (2013) recolección y análisis de 146 cuestionarios de compañías.

Lee y Ha (2018) revisión de la literatura

Matricano (2016) analizó datos empíricos

Still, Huhtamäki y Russell (2013) revisión de la literatura

Mossholder, Richardson y Settoon (2011) Revisión de la literatura

Blatt (2009) revisión de la literatura sobre cognición social y análisis a un muestreo aleatorio de PSED.

Lee (2013) revisión de la literatura

### **1.7. OBJETIVO GENERAL**

Identificar en la literatura revisada las características transversales que coadyuvan al desarrollo del capital relacional para hacer a una empresa competitiva.

### **1.8. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Los objetivos específicos son los siguientes:

- ✓ Explicar características e impacto positivo y negativo de la confianza en la formación del capital relacional.
- ✓ Exponer características y contribución de la interacción para la formación de capital relacional.
- ✓ Enunciar características del compromiso y como este beneficia al capital relacional.
- ✓ Mostrar características, aspectos positivos y negativos de la cooperación en el capital relacional.

- ✓ Desarrollar un modelo de gestión de capital relacional relacionado a las transversales halladas que genere ventaja competitiva en una empresa de bienes y servicios.

### **1.9. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Según la bibliografía revisada, ¿qué opinan los autores acerca de las variables transversales que contribuyen o no a la formación de capital relacional?

### **1.10. CONTROVERSIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Vista la literatura revisada, se pudo desprender que la aplicación del capital relacional resulta positiva en variedad de rubros empresariales, y este tiene características transversales que se deben aplicar dentro y fuera de la organización para que funcione.

En la totalidad de la literatura revisada, los autores señalan al capital relacional como contribución positiva a las empresas en sus diferentes rubros, pero son solo algunos de los autores los que están de acuerdo con las características transversales que debe tener el capital relacional para que su desarrollo sea efectivo y aplicado, mostrando posturas a favor y en contra de las características identificadas, de la literatura revisada en general, siendo estas confianza, interacción, compromiso y cooperación.

## **2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. CAPITAL RELACIONAL**

El capital relacional se define como el conjunto de todas las relaciones de mercado, de poder y de cooperación que se establecen entre empresas, instituciones y personas, y que surgen de un gran sentido de pertenencia y de una capacidad de cooperación muy desarrollada que es habitual entre personas e instituciones que comparten la misma cultura.

El capital relacional se define como la confianza mutua, el respeto, la reciprocidad, la interacción personal cercana y la amistad que surge entre los grupos en las relaciones comerciales (Miocevic, 2016).

### **2.2. IMPORTANCIA DEL CAPITAL RELACIONAL EN LAS EMPRESAS**

Podemos afirmar que el capital relacional es de gran importancia en el desarrollo de las empresas, así como también en la búsqueda de la ventaja competitiva. Con el adecuado

manejo de dicho capital y entendiendo todo lo que comprende, las empresas pueden en primera instancia solucionar distintos problemas internos y además consolidarse.

El capital relacional, tal como se define, se basa en una estrecha interacción entre los socios de intercambio, y creemos que el capital relacional tiene importantes implicaciones de ventaja competitiva para los socios. Las empresas de buena reputación parecen desarrollar relaciones con socios a través de interacciones a largo plazo para garantizar el desempeño, dado que el capital relacional basado en la reputación corporativa fomenta un comportamiento confiable. El capital relacional minimiza la probabilidad de que uno de los socios participe en un comportamiento oportunista hacia el conocimiento que es esencial o exclusivo de sus socios y alientan una mayor cooperación entre los socios. Estas relaciones con los socios ofrecen recursos únicos y de valor agregado a las empresas cuyos socios los aseguran. Por lo tanto, el capital relacional puede ayudar a las empresas a adquirir con éxito recursos únicos a través de su interacción con socios en un entorno empresarial (Wang, 2014).

### **2.3. TRANSVERSALES RELEVANTES DEL CAPITAL RELACIONAL**

En nuestra investigación, considerando que el capital relacional no está muy profundizado, se entiende que existen diversas transversales que nos explican como el capital ayuda a las empresas a alcanzar la ventaja competitiva. Entre los distintos temas transversales se han identificado a cuatro, los cuales se consideran por ser los más relevantes, estos son confianza, interacción, compromiso y cooperación.

#### **2.3.1. CONFIANZA**

Se ha caracterizado la confianza con las nociones de habilidad, benevolencia e integridad. Son percepciones asociadas a ser justos, ser consistentes, decir la verdad, etc. Además, la confianza presenta una construcción distinta según se considere a nivel interpersonal o interorganizacional. La confianza en los entornos interorganizacionales puede fomentar la innovación, ya que es importante que la empresa disfrute de oportunidades y acceso a recursos. La confianza mutua se refiere a la confianza de que cada parte cumplirá con sus obligaciones y se comportará como se espera, sirve como una salvaguardia informal y de aplicación propia que reduce los costos de transacción asociados con la negociación, impulsa la previsibilidad, apoya el intercambio de recursos, facilita la reciprocidad, mitigan los conflictos, establecen buena voluntad y

reducen la fricción, mejorando así la eficiencia de la colaboración (Lavie, Haunschild, & Khanna, 2012).

### **2.3.2. INTERACCIÓN**

Se requiere el desarrollo rápido y oportuno de interacción entre los miembros de la organización para tener éxito en las alianzas de proyecto. Cuanto más largo sea el historial de interacción, más oportunidades tendrán las personas para demostrar sus inversiones y reciprocidad en la relación. El capital relacional, tal como se define, se basa en una estrecha interacción entre los socios de intercambio, y creemos que el capital relacional tiene importantes implicaciones de ventaja competitiva para los socios (Miocevic, 2016).

### **2.3.3. COMPROMISO**

Se sabe que el compromiso de los empleados dentro de la empresa también se considera que es clave para lograr SMC superiores. Por ejemplo, el compromiso del empleado tiene un impacto positivo en la interna, proveedor y la integración del cliente. Varios recursos Company- propiedad pueden ser percibidos como la base de la construcción de la capacidad externa (Mossholder *et al.*, 2011).

### **2.3.4. COOPERACIÓN**

Las relaciones cooperativas son más una función de ganancias de valor anticipadas, en lugar de pérdidas anticipadas debido a los costos de limitar el oportunismo. La cooperación refleja el nivel de coordinación y acciones complementarias entre socios de intercambio en sus esfuerzos por lograr objetivos mutuos. La cooperación promueve la creación de valor más allá de lo que cada parte podría lograr por separado. Hwang (2006) argumenta que las empresas pueden lograr mayores ganancias de productividad de la cooperación cuando están dispuestas a comprometer inversiones específicas de la relación y combinar recursos de maneras únicas. Las inversiones relacionales mejoran financieramente y sus resultados también al mejorar la capacidad de una relación de cooperación para crear valor al aumentar los beneficios o reducir los costos.

## **2.4. AMBIENTES ÓPTIMOS PARA EL CAPITAL RELACIONAL**

Los transversales en estudio ayudan directamente a encontrar el óptimo funcionamiento de los procesos en las empresas, podemos afirmar que aportan entre ellos al fortalecimiento de los clientes-proveedores, así como también en las relaciones entre trabajadores (Mossholder *et al.*, 2011).

Por ello, se identificó que la logística de la empresa se ve beneficiada, tanto en compras como en el proceso de compartir tangibles o información. El clima en la empresa se ve también potenciada en gran escala por estos transversales siendo así de gran ayuda para la comunicación que posteriormente nos dará óptimo funcionamiento y actividades.

### **3. CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo, se desarrollará la definición de los autores del capital relacional y las posturas con respecto a la confianza, interacción, compromiso y cooperación, de las cuales se identificará la contribución al capital relacional y a la competitividad empresarial de cada transversal identificada, en base a la literatura revisada.

#### **3.1. DEFINICIÓN DE CAPITAL RELACIONAL**

El capital relacional no está inherente a un solo tipo de definición puesto que es aplicado y considerado en muchos rubros empresariales en los cuales brinda solución a ciertos problemas o los previene de amenazas y riesgos que la empresa pueda tener.

El capital relacional se define como uno de los componentes del capital intelectual aplicable a los valores intangibles de las organizaciones (Still *et al.*, 2013), considerado como un activo idiosincrático que restringe la imitación (Wang, 2014). Además, se explica generalmente como alianzas, intercambio de recursos, procesos, redes sociales, relaciones con y/o entre clientes, proveedores y empleados (Still *et al.*, 2013), es el cúmulo de buena voluntad, el respeto y la confianza entre el comprador y el vendedor, un banco de beneficios y buena voluntad generado en procesos de socialización, a medida que los socios de la cadena de suministro forman rutinas a través de un proceso social y colaborativo lo que genera que la interacción mejore (Yu & Huo, 2018). También es definido como la confianza, el respeto, la reciprocidad y la amistad que las partes han desenvuelto a través de un tiempo de interacciones (miocevic, 2016).

Asimismo, según Yu y Huo (2018) se disgregada en capital relacional interno y externo, el capital relacional interno está referido a la confianza, obligaciones, respeto y amistad intraorganizacional a través de relaciones de largo plazo y el capital relacional externo se debe principalmente a la confianza.

De esta manera, se puede colegir que el capital relacional no está definido de manera negativa para ninguno de los autores de la literatura revisada y todas las definiciones refieren a temas positivos para las empresas, por lo que la presente investigación se

enfoca en las características transversales, halladas en la literatura revisada, que debe tener el capital relacional para ser aplicado dentro de la empresa y entre empresas para así poder obtener el mayor beneficio de este.

### **3.2. SUBTEMA I: CONFIANZA**

Se ha caracterizado la confianza con las ideas de habilidad, benevolencia e integridad, son percepciones asociadas a ser justos, ser consistentes, decir la verdad, etc. La confianza es considerada una relación de causa y efecto meditada por una o más partes (Yaqub, 2013). Es decir, la confianza mutua se refiere a la confianza de que cada parte cumplirá con sus obligaciones y se comportará como se espera, sirve como una garantía informal y de aplicación propia que reduce los costos de transacción asociados con la negociación, impulsa la previsibilidad, apoya el intercambio de recursos, facilita la reciprocidad, aplaca los conflictos, establece buena voluntad y reduce la fricción, mejorando así la eficiencia de la colaboración (Lavie *et al.*, 2012). Además, la confianza presenta una construcción distinta según se considere a nivel interpersonal o interorganizacional, en los entornos interorganizacionales puede fomentar la innovación, ya que es importante que la empresa disfrute de oportunidades y acceso a recursos (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

En adición a la información, se desprende de la literatura revisada que no todos los autores están a favor de la postura que la confianza sea buena para la contribución al capital relacional y competitividad de la empresa.

Bajo este contexto, se pudo extraer como aspectos negativos de la confianza que es la decisión de los miembros de un equipo a dejarse vulnerables basándose en la expectativa que otros no abusaran de esa vulnerabilidad, lo que hace ver a la confianza con una parcial desventaja (Blatt, 2009). En esa misma línea, existe evidencia que la confianza o los supuestos beneficios que se pueden obtener de otras personas no necesariamente se forman por interacciones repetidas. Por el contrario, muchas de las relaciones comerciales sostienen varios años de deterioro y ninguna de las partes intenta terminar la relación, lo que hace notar que existe una menor confianza interorganizacional (Lee, 2013).

Hay que mencionar además que Lee (2013) resalta que la confianza se reduce cuando existe incertidumbre en los intercambios de mercado, cuando solo les importa maximizar sus beneficios y llegar a sus objetivos y no los del equipo y para esto siguen

sus rutinas, cuando hay falta de sistemas de control, cuando hay diferencias en las tareas asignadas y división del trabajo, en las tareas de marketing, cuando hay ambigüedad cultural, por la forma de actuar frente al problema de forma no sincronizada, cuando el estilo de gestión no es el adecuado, cuando se difiere en las formas de compartir información o aceptar ideas de personas externas, el trato con las partes interesadas y las diferencias de edad de las empresas hacen que su interacción se reduzca lo que limita la vinculación.

Ciertamente, cabe resaltar que las empresas con altos niveles de confianza difícilmente contarán con talento nuevo, lo que consecuentemente traería ideas nuevas. La confianza requiere de tiempo para desarrollarse y es muy probable que las organizaciones no opten por tener empleados nuevos, visto desde la perspectiva de los que están dentro de la empresa es menos probable que estén dispuestos a experimentar con nuevas formas de trabajo, ya que tienen la confianza en sus rutinas habituales (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

Con respecto a lo antes mencionado, Molina-Morales & Martínez-Fernández (2009) mencionan que las obligaciones y la reciprocidad conducen a las organizaciones a preferir trabajadores y rutinas ya conocidas en lugar de experimentar con otra diferente, y dentro de este marco también mencionan que dedicar demasiado tiempo y esfuerzo a mantener las relaciones de confianza puede afectar a la empresa de manera negativa, esto se debe a que en las relaciones con mucha confianza los miembros de la organización son más reacios a monitorear el trabajo que se realice, aunado con otros factores y bajo ciertas circunstancias puede conducir a un bajo rendimiento, a pesar que existe confianza.

Por otro lado, se puede decir que la proximidad facilita la confianza en las relaciones internas lo que al mismo tiempo dificulta el acceso a fuentes externas de conocimiento, una excesiva dependencia de confianza puede inhibir el acceso a fuentes de recursos externos (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009) y los problemas con personas externas específicos en el trabajo se extienden negativamente para influir en la confianza de la organización como en lo atractivo del trabajo (Ramarajan, Bezrukova, Jehn, & Euwema, 2011).

Sin perjuicio de lo señalado en la información precedente, existen posturas a favor de la contribución de la confianza al capital relacional.

Por consiguiente, se puede aseverar que la confianza es un beneficio que surge del capital relacional y que contribuye a su desarrollo, además la confianza genera confianza, en consecuencia las relaciones con los socios se convierten en un activo a medida que esta se desarrolla (Miocevic, 2016). Más aun, el capital relacional se basa en el intercambio de información importante (Watson & Papamarcos, 2002).

Asimismo, la confianza facilita la construcción de las relaciones interpersonales lo que genera la formación de un mayor capital relacional y un mejor nivel de desempeño, aumentando el nivel de confianza cuando este tipo de relaciones se da en un entorno de socialización informal, por lo que designar tiempo para formar el equipo y este pueda conocerse personalmente se recomienda organizar eventos informales (Aaltonen & Turkulainen, 2018). Las partes de un equipo de trabajo desarrollan confianza entre sí cuando van acumulando información a detalle sobre las demás a lo largo del tiempo, las organizaciones facilitan este proceso de desarrollo de confianza al brindar situaciones de interacción que permitan mostrar su confiabilidad y previsibilidad, cuanto más sea la interacción, más oportunidades tendrán las personas para demostrar reciprocidad e inversión en la relación lo que fomenta la confianza (Blatt, 2009).

Los climas de confianza generan compromiso en los empleados, comunicación regular y comprensión mutua obtenida de las relaciones entre los empleados que comparten valores, quienes fomentan la confianza basada en la identificación, por lo que se puede decir que la confianza es una de las bases y el mecanismo principal de intercambios de ayuda exitosos (Mossholder *et al.*, 2011), se debe también agregar que nos deja saber con anticipación la respuesta a ciertas acciones, lo cual deja como evidencia que los individuos tienen sentido de las motivaciones y conducta de los demás (Blatt, 2009).

Otro rasgo importante es que puede verse como un proceso de aprendizaje en la contratación relacional, lo anterior porque las partes comienzan asumiendo riesgos pequeños y están dispuestas a afrontar riesgos mayores en las interacciones posteriores si estos esfuerzos de cooperación son exitosos (Amirkhanyan *et al.*, 2010).

Mientras aumenta la necesidad de coordinar también aumenta la de confianza y compromiso, estas evolucionan de manera natural en las alianzas, por lo que recomiendan estudiar los procedimientos internos de los socios, antes de la formación de la alianza porque sirve para fomentar confianza y también para familiarizarse con el socio (Lavie *et al.*, 2012).

La confianza reduce las intenciones de oportunismo y la desproporción de información, y resalta que la información que se obtiene a través de la experiencia es superior, y es mejor porque es más barata de adquirir y es más confiable (J. J. Lee, 2013). Dicho de otra forma, la confianza hace que sea más fácil obtener información de alta calidad y conocimiento tácito, también el intercambio de información por disminuir el riesgo de que la otra parte actúe de manera oportunista, por lo tanto, la confianza hace posible que las personas y las organizaciones dediquen tiempo adicional a los beneficios, acciones y esfuerzos (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

Por el lado empresarial, la confianza es una de las tres formas que pueden facilitar el éxito de una nueva empresa, las otras dos son identificación y obligaciones (Blatt, 2009). La confianza es clave para predecir el rendimiento del intercambio (Yaqub, 2013), por ello es considerada como la buena voluntad entre las partes y como una dimensión clave del capital relacional, porque contribuye al desarrollo de relaciones entre empresas mediante la reducción de comportamientos oportunistas (C. H. Lee & Ha, 2018).

Por otro lado, en investigaciones empíricas previas en contexto de relación empresa – empresa han reportado beneficios, como una mayor satisfacción, confianza, compromiso, aumento de aquiescencia y cooperación y una disminución en la disposición a irse, conflictos funcionales, incertidumbre social y oportunismo (Yaqub, 2013). Así también, aumenta la confianza cuando los miembros de otras organizaciones depositan confianza en las fronteras, incrementa el acceso a la organización al conocimiento y extiende el alcance a diversos interesados, la búsqueda y recopilación de información y la coordinación de objetivos, cronogramas y recursos a través de los límites de la organización (Ramarajan *et al.*, 2011). Cuando las partes del equipo confían entre sí comparten más información y se sienten seguras de expresar diferencias de opinión, lo cual brinda como resultado que el equipo toma mejores decisiones estratégicas (Blatt, 2009).

En relación a ello, las relaciones de alta calidad, dignas de confianza y relaciones a largo plazo son importantes pues tienen la finalidad de innovar en las organizaciones (Welbourne & Pardo-del-Val, 2009). En los entornos interorganizacionales, dentro como entre las organizaciones, la confianza puede fomentar la innovación, debido a que es importante que la empresa disfrute de oportunidades y acceso a recursos lo que disminuye la necesidad de sistemas de control rígidos, la libertad de sistemas de control

estrictos, la libertad de reglas estrictas empuja a un pensamiento creativo, de modo que, por el contrario los mecanismos de monitoreo y control rígidos reducen la generación de nuevas ideas potenciales (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

La confianza comúnmente está representada por la existencia y duración de lazos anteriores, la familiaridad parece crear confianza entre los socios (J. J. Lee, 2013), también la confianza y la creación de redes, pueden ser facilitadores clave del compromiso de las empresas (Matricano, 2016). Sin embargo, por las transacciones repetidas entre socios, uno no puede afirmar que realmente existe confianza y/o si ambas partes se benefician de las transacciones (J. J. Lee, 2013).

Habría que decir también que cuando existe una mayor confianza en el comprador del producto o servicio que va a adquirir permite ofrecer precios más altos, por lo que podemos afirmar que la calidad de los insumos de la empresa influirá en la calidad percibida por el comprador, lo que mejorará la ventaja competitiva de la empresa al reducir los costos del comprador (Wang, 2014). Lo anterior quiere decir que una mayor calidad de los insumos y una mayor calidad de los activos productivos conduce a una mayor reputación, lo que genera una mayor motivación para adquirir un producto y un menor riesgo percibido por el comprador. La reputación nos sirve para distinguir entre aquellas empresas que se diferencian por la alta y baja calidad (Wang, 2014).

Una empresa que cuenta con trabajadores de alta calidad, una red de confianza de proveedores y procedimientos operativos bien documentados es bastante probable que tenga un mejor rendimiento que las empresas de la competencia, quienes probablemente no cuentan con los mismos recursos (Husain, Altameem, & Gautam, 2013).

Por otro lado, a modo de ejemplo y caso de aplicación de capital relacional, extraído de la literatura revisada, Miocevic (2016), nos dice que la confianza es también una norma relacional que le brinda al exportador la confianza de que el importador cumplirá con sus obligaciones contractuales, actuará a su mejor interés y cumplirá sus expectativas, la confianza del importador se nota en su capacidad de cumplir con sus obligaciones contractuales para ayudar al exportador a alcanzar sus objetivos en ventas en el mercado extranjero. El comportamiento del importador, basado en la confianza, genera resultados positivos para la relación, lo que también es considerado importante para gestionar relaciones comerciales, de esta forma la confianza brinda seguridad económica a ambas partes creando relaciones positivas que generan confiabilidad,

interacción personal cercana, amistad, respeto, reciprocidad entre ellos y relaciones a largo plazo, se considera también que la confianza se fortalece y aumenta cuando los socios tienen un marco regulatorio similar y similitud cultural, lo que genera que el flujo de información se dé en menor tiempo, mejorando la comunicación para ampliar su capacidad de conocimiento.

Son una fuerza creativa del capital relacional en las relaciones importador-exportador, el conocimiento contenido en el intercambio de información y los patrones de comunicación.

Otro ejemplo para resaltar es que la confianza es esencial para la formación de contratos relacionales, y un desafío para los gerentes públicos es determinar qué características de los contratos pueden mejorar y obstaculizar el desempeño de los contratistas. Basado en hallazgos empíricos, se dice que la implementación de contratos con base en relaciones de colaboración prevalece en muchos contratos gubernamentales, por lo que se cree que tal modo de implementación representa un contrato relacional. La contratación relacional, generalmente, es referida a contratos basados en relaciones a largo plazo dentro de la que se involucran la confianza y cooperación, y estos son menos vulnerables al oportunismo.

La confianza y el grado de formalización pueden desempeñar papeles complementarios en los contratos. La estrecha participación hace que se reduzca la probabilidad de diferencias de información e incentivos para eludir.

En ocasiones en las que la relación entre el gobierno y el contratista es fuerte, los contratistas participan de manera activa en el diseño y la implementación del contrato. Mientras que la integridad implica generar y hacer cumplir condiciones, estándares y medidas de desempeño formalmente documentados.

Tener una relación estrecha con el gobierno puede empoderar al contratista y significa que se pueden iniciar interacciones, discutir libremente sus problemas operativos y buscar opinión (Amirkhanyan *et al.*, 2010).

Se debe agregar que son consideradas fuentes de confianza la homogeneidad demográfica y vinculación anterior, también aquellos que son similares en edad, género, origen étnico y otros aspectos demográficos pueden frecuentar y verse como miembros de un mismo grupo, lo que mejora la confianza (Blatt, 2009).

En vista de que la confianza induce esfuerzos conjuntos, un actor muy probablemente puede obtener ayuda necesaria para lograr los objetivos en un grado que no es posible en una situación en la que la confianza no existe (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

Finalmente, la confianza también promueve el intercambio de una gran cantidad de recursos a los que son difíciles de ponerle precio, pero que enriquecen la capacidad de la organización para competir y resolver problemas (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

### **3.3. SUBTEMA II: INTERACCION**

La interacción facilita la construcción de familiaridad, comunicación, resolución de problemas y facilita la construcción de relaciones interpersonales lo que conduce a una mayor formación de capital relacional y a un mejor nivel de desempeño (Aaltonen & Turkulainen, 2018). Asimismo, se puede afirmar que cuanto más largo sea el historial de interacción, más oportunidades tendrán las personas para demostrar sus inversiones y reciprocidad en la relación (Blatt, 2009).

Cabe mencionar que, de la literatura revisada, algunos autores tienen una postura en contra de que la interacción contribuya a la formación de capital relacional y competitividad de la empresa.

Bajo ese contexto, se pudo extraer de la literatura revisada como aspecto negativo, que se minimiza la interacción cuando las rutinas de los socios se vuelven inconsistentes y pueden crear un círculo vicioso que los impulsa a actuar en interés propio y por ende volverse menos cooperativos (Lavie et al., 2012).

La evidencia creciente indica que las interacciones repetidas no necesariamente dan lugar a la formación de confianza o supuestos beneficios de relaciones preferenciales (J. J. Lee, 2013). Situación similar sucede cuando un alto nivel de interacción interpersonal puede dar lugar a actitudes negativas de los agentes hacia sus trabajos, debido a que esta interacción tiende a manejar o suprimir sus propias actitudes y emociones para realizar su trabajo, lo que puede resultar emocional y psicológicamente exigente y puede llevar a las personas a ver sus trabajos como poco atractivos y ver a la organización, que los pone en esa situación, con menos confianza (Ramarajan *et al.*, 2011).

Y, más aún, si las partes aún no han establecido rutinas o procedimientos que garanticen la interacción continua, inclusive si los miembros del equipo han trabajado juntos en un

contexto diferente, esa experiencia puede no ser importante para un nuevo esfuerzo de interacción (Blatt, 2009).

Asimismo, incluso las interacciones repetidas con socios antiguos pueden restringir las capacidades de las organizaciones para renovar sus conocimientos y habilidades a través de interacciones con socios que no se imponen y por lo tanto, ocasionalmente disminuye la efectividad de la estructura de intercambio (J. J. Lee, 2013).

Cabe mencionar también que debido a los costos altos que representa mantener relaciones con otras empresas y mantener fuertes vínculos es que pueden decir que es poco común que las empresas lo hagan (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009). A pesar de lo mencionado, en la información precedente, es importante mencionar que los autores también consideran aspectos positivos respecto de la interacción como característica que contribuye al capital relacional.

En esa misma línea, podemos decir que el capital relacional se basa en una estrecha interacción entre los socios de intercambio, además se cree que el capital relacional tiene importantes implicaciones de ventaja competitiva (Wang, 2014). En consecuencia, se puede mencionar que es importante el desarrollo rápido y oportuno de interacción entre los miembros de la empresa para tener éxito (Aaltonen & Turkulainen, 2018).

Cabe resaltar que las prácticas laborales de alto rendimiento como la selección, capacitación, evaluación de desempeño, recompensas basadas en el desempeño y la seguridad laboral contribuyen a las interacciones y la atención plena de alta calidad al señalar a los empleados la importancia de las relaciones, las interacciones de alta calidad contribuyen a resultados de mayor calidad (Gittell *et al.*, 2016).

La interacción incrementa a causa de una mayor confianza y respeto en las competencias profesionales de cada uno (Aaltonen & Turkulainen, 2018). Es decir, la interacción personal y el respeto son de gran importancia para desarrollar relaciones sanas y prosperas (Miocevic, 2016). Lo que hará que se cree una interacción más cercana entre los socios (Miocevic, 2016), muy parecida a la coordinación relacional que es un tipo de relación empleado - empleado utilizado para la coordinación de trabajo altamente interdependiente, incierto y con limitaciones de tiempo (Gittell *et al.*, 2016). Se resalta también que la proximidad cultural mejora la interacción (Miocevic, 2016).

Por otro lado, se dice que hay bajos niveles de interacción cuando recién se forma el equipo, lo que es solucionado con la gestión visual que facilita la interacción informal en el espacio de trabajo conjunto y eventos de creación de equipos fuera de la oficina, es

cuando el uso de diversos mecanismos informales de socialización es crucial para el desarrollo de la interacción (Aaltonen & Turkulainen, 2018).

Además, la coordinación que se produce a través de la comunicación e interacciones frecuentes y de alta calidad respaldadas por relaciones de objetivos, conocimiento y respeto compartidos, permite a las organizaciones lograr mejor los resultados buscados (Gittell *et al.*, 2016). Las interacciones son importantes porque a través de estas pueden obtener información y conocimiento, lo que permite alcanzar posiciones de ventaja competitiva (Matricano, 2016).

Se espera que las interacciones cara a cara tengan una relevancia particular para asegurar una comunicación efectiva debido a su gran ancho de banda, su inmediatez y su capacidad para edificar conexiones entre los participantes mediante el uso de lenguaje no verbal (Gittell *et al.*, 2016).

Asimismo, las interacciones diádicas desarrollan las relaciones de los socios, se nota cuando se tiende a reducir el incentivo del oportunismo y se motiva una mayor cooperación entre los socios (Wang, 2014).

Por su parte, las interacciones sociales permiten intercambios de información y conocimiento activo lo que puede contribuir a la integración de las cadenas de suministro a través de sistemas de información compartido (C. H. Lee & Ha, 2018). La integración relacional establece el grado en que las relaciones son impulsadas por el apego social y los vínculos interpersonales, además es asociado con interacciones frecuentes cara a cara que contribuyen al intercambio de información bastante detallada, también puede ayudar a los socios a aprovechar las oportunidades de creación de valor al compartir y desarrollar conocimiento especializado y fomentar interacción entre las personas que participan en las tareas coordinadas en adición la interacción intensiva entre los socios se da para resolver diferencias una vez que surjan (Lavie *et al.*, 2012). Con el propósito de aprender más, la mayoría de las interacciones empresariales están relacionadas con la resolución de ciertos tipos de problemas operativos a través de actividades conjuntas en equipo y comunicación cara a cara como mecanismo para crear un lugar de aprendizaje (Cheung, Myers, & Mentzer, 2011).

Resaltan que existe una asociación positiva entre las interacciones sociales y la adquisición de conocimiento puesto que el aprendizaje de manera particular involucra información difícil de transferir, lo que es ayudado por interacciones intensas y repetidas (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009). La interacción puede afectar el rendimiento en las organizaciones empresariales por la posibilidad que ofrece de

obtener información adicional (Welbourne & Pardo-del-Val, 2009). Por lo que la interacción se convierte en la vía a través de la cual la información y los recursos son el flujo de las relaciones (C. H. Lee & Ha, 2018). Por ende, las interacciones sociales ejercen una influencia sobre las capacidades de las empresas y por lo tanto constituyen un factor que explica su innovación (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

Con respecto al lado empresarial, se puede colegir que el objetivo principal de una empresa está orientada a lograr la satisfacción del cliente a largo plazo, el capital relacional se basa en una estrecha interacción con las partes interesadas y los clientes en las relaciones en curso, se puede decir que a medida que aumenta el nivel de interacción los niveles de dependencia también aumentan, respecto a ello Wang (2014) utilizó el porcentaje de los gastos totales pagados a los principales proveedores sobre los ingresos totales para medir las relaciones entre empresas y sus principales socios proveedores, en consecuencia definió que un proveedor importante es una empresa que compra bienes a proveedores más del 5% de los costos totales de compra.

El deseo de interacción entre empresas se da cuando existe equidad en las relaciones, lo que implica experiencia de pertenencia y ausencia de conflicto (Mossholder *et al.*, 2011). La experiencia de las relaciones entre las organizaciones ayuda a construir la confianza mutua, y permite el desarrollo del capital relacional (C. H. Lee & Ha, 2018).

El capital relacional minimiza la probabilidad que una de las partes actúe de manera oportunista hacia el conocimiento que es esencial o exclusivo de sus socios y alientan una mayor cooperación entre los socios y, por consecuente, estas relaciones con los socios ofrecen recursos únicos y de valor agregado a las empresas cuyos socios los asegura. Por consiguiente, el capital relacional puede ayudar a las empresas a adquirir con éxito recursos únicos a través de su interacción con socios en un entorno empresarial (Wang, 2014).

Las interacciones repetidas conducen a la confianza y a hacer firme las relaciones entre los socios de distintos rubros empresariales, lo que contribuye a que los costos de toma de decisiones contractuales sean menores (J. J. Lee, 2013). Se argumenta que el capital relacional que se desarrolla con la asociación de proveedores y clientes mantendrá la ventaja competitiva de una empresa (Wang, 2014). Las interacciones con proveedores y clientes son principalmente responsabilidad del área de marketing y ventas, es por esto que el intercambio de información y la coordinación mejora la comprensión de la demanda de los proveedores y clientes externos, manteniendo de esta forma la cooperación con las partes (Yu & Huo, 2018), el aprendizaje mutuo a través de

interacciones pasadas puede ayudar a esclarecer condiciones bajo las cuales ciertas acciones son interpretadas como violaciones del contrato, lo que aumentará la efectividad y, por ende, su exigibilidad (J. J. Lee, 2013). Es directamente proporcional el grado de interacción generado por la contratación con la sensación de los miembros que deben cumplir con los términos acordados (Blatt, 2009).

Las empresas de buena reputación parecen desarrollar relaciones con socios a través de interacciones a largo plazo para garantizar el desempeño, de modo que el capital relacional basado en la reputación corporativa fomenta un comportamiento confiable (Wang, 2014). La interacción es necesaria para fomentar la confianza, lo que motiva a los socios a invertir en activos específicos de la relación y confiar en un gobierno informal que contribuya a la integración relacional, lo que refiere a la construcción unificada de mecanismos relacionales (Lavie *et al.*, 2012).

Cabe mencionar también que las reuniones son importantes puesto que brindan la oportunidad de coordinar tareas de manera interactiva (Gittell *et al.*, 2016). La importancia de la interacción se muestra en procesos de socialización impuestos por la empresa que generan integración y aumentan la probabilidad de comportamientos relacionados con la ayuda en la organización (Mossholder *et al.*, 2011). Se recomienda que para ser más efectivo pueden ser necesarias reuniones formales con participantes que tengan distintas funciones en la empresa, interfuncionales, para fortalecer la precisión de la comunicación, así como los objetivos compartidos y las dimensiones de conocimiento compartido de la coordinación relacional (Gittell *et al.*, 2016). Las interacciones interorganizacionales tienen lugar a lo largo de múltiples actividades, involucrando a diferentes personas de diversas partes de las organizaciones, lo que hace probable que cada una de estas interacciones represente un grado diferente de aprendizaje y contenido de la información transferida y en consecuencia contribuye a la construcción de la relación (J. J. Lee, 2013).

#### **3.4. SUBTEMA III: COMPROMISO**

El compromiso relacional genera en los socios una reciprocidad duradera (Lavie *et al.*, 2012) y permite que los lazos mutuos sean más fuertes, lo que lleva a una mejora en el rendimiento relacional (C. H. Lee & Ha, 2018). El compromiso de los empleados dentro de la empresa se considera que es clave.

De la literatura revisada, no se han hallado posturas que estén en contra de la contribución del compromiso al capital relacional y la competitividad de las empresas.

Sin embargo, se han extraído posturas positivas de la literatura revisada respecto de la contribución del compromiso al capital relacional y la competitividad de las empresas. Bajo ese contexto, cabe mencionar que los sistemas de compromiso son más estratégicamente apropiados cuando los empleados tienen conocimientos y habilidades específicas de la empresa que no están disponibles en el mercado laboral externo (Mossholder *et al.*, 2011).

Asimismo, el compromiso relacional captura la intención de los socios de establecer una reciprocidad duradera (Lavie *et al.*, 2012). De la misma forma, las prácticas de recursos humanos construyen un contrato psicológico al señalar el compromiso del empleador con una relación a largo plazo, lo que a su vez genera un compromiso a largo plazo por parte del empleado (Gittell *et al.*, 2016). Dicho de otro modo el compromiso de los miembros de la empresa es importante para la colaboración, que se relaciona con la especificidad del conjunto humano, el conocimiento generado través de relaciones de larga data (Walker *et al.*, 2013).

Hacer un esfuerzo para construir capital relacional dentro del cual está el compromiso entre los miembros de la colaboración que puede proporcionar una forma de superar barreras (Walker *et al.*, 2013). Las formas de capital relacional aumentan con el compromiso de un grupo con una organización más grande, una ventaja de la que carecen los equipos iniciales (Blatt, 2009). Los mecanismos relacionales pueden mejorar el rendimiento de la alianza (Lavie *et al.*, 2012).

En una empresa con sistemas de compromiso, el valor se pone en el bienestar de los empleados y se asume que los empleados tienen la capacidad y están motivados, cabe mencionar que los incentivos promueven comportamientos sociales como el intercambio de conocimientos, el apoyo de pares y la ayuda (Mossholder *et al.*, 2011).

El compromiso mutuo que resulta entre la organización y los empleados significa que la distinción de uno mismo con los demás se vuelve borrosa, ya que las acciones de los empleados están orientadas a avanzar y recibir el beneficio de la organización como un todo colectivo (Mossholder *et al.*, 2011). El compromiso y el sentido de las obligaciones recíprocas, permiten que los lazos mutuos sean más fuertes, lo que lleva a una mejora en el rendimiento relacional (C. H. Lee & Ha, 2018).

Las obligaciones son tomadas como compromisos de los miembros del equipo para llevar a cabo actividades específicas (Blatt, 2009) y los compromisos con las partes interesadas, como los proveedores, a menudo son más fuertes que las relaciones informales con los socios (Lavie *et al.*, 2012).

Es importante mencionar que el énfasis en las relaciones de los empleados en los sistemas de compromiso hace que las prácticas de selección sean importantes para crear puntos en común en las creencias y valores prosociales de los empleados (Mossholder *et al.*, 2011). Asimismo, las prácticas de recursos humanos basadas en el compromiso crean un clima organizacional que motiva a los empleados a actuar en el mejor interés de la organización, mejorando de esta forma el desempeño (Gittell *et al.*, 2016) y el compromiso de los sistemas de Recursos humanos de las empresas producirá climas compartidos caracterizados por sentimientos de solidaridad y distinciones confusas entre sí (Mossholder *et al.*, 2011).

A medida que los socios se vuelven más importantes en su alianza, pueden intentar evitar la pérdida potencial de inversiones dedicadas, apoyarse mutuamente en beneficio de actividades y renunciar a las alteraciones a corto plazo (Lavie *et al.*, 2012). Por lo que los profesionales deben esforzarse para estandarizar procedimientos de adquisición, acordar objetivos y medidas de desempeño, además de asegurar el compromiso de los miembros y la selección conjunta de bienes y servicios, que han sido identificados como importantes para el éxito de las colaboraciones (Walker *et al.*, 2013). Los hallazgos afirman que la observación de los gerentes públicos que estos necesitan presupuestar el tiempo necesario para negociar con los miembros de la colaboración sobre como gobernar, prestando atención a la tensión entre el interés propio y el interés colectivo y la construcción de reciprocidad además de relaciones de confianza (Walker *et al.*, 2013).

Los compromisos facilitan el desempeño de los equipos emprendedores y el nuevo éxito de ventura al crear la sensación entre los miembros del equipo emprendedor que pueden confiar entre sí, también facilitan la coordinación al aumentar la previsibilidad, debido a que las personas saben que otros cumplirán sus promesas. En consecuencia, las prácticas de recursos humanos que enfatizan el compromiso de los empleados se relaciona positivamente con los climas de confianza, cooperación e intercambio de conocimientos (Mossholder *et al.*, 2011). De hecho, se ha encontrado que los compromisos aumentan el desempeño del equipo al moderar la incertidumbre de si los miembros del equipo cumplirán con las expectativas (Blatt, 2009).

De acuerdo con los estudios encontrados el compromiso está asociado positivamente con el desempeño (Gittell *et al.*, 2016), y aumenta la probabilidad que los miembros del equipo ejerzan autocontrol y proactividad (Blatt, 2009).

Finalmente, cabe mencionar también que en las alianzas sin capital donde las inversiones de los socios no están necesariamente dictadas por un acuerdo, su voluntad de compartir recursos e invertir en activos específicos de relación puede mejorar el desempeño de la alianza (Lavie et al., 2012).

### **3.5. SUBTEMA IV: COOPERACIÓN**

La cooperación refleja el nivel de coordinación y acciones complementarias entre socios de intercambio en sus esfuerzos por lograr objetivos mutuos (Yaqub, 2013). La cooperación promueve la creación de valor más allá de lo que cada parte podría lograr por separado (Yaqub, 2013).

Las relaciones cooperativas son más una función de ganancias de valor anticipadas, en lugar de pérdidas anticipadas debido a los costos de limitar el oportunismo (Yaqub, 2013).

De la literatura revisada se extrajo aspectos negativos con respecto de la cooperación relacionado al capital relacional y la competitividad empresarial.

Por consiguiente, se menciona que el establecimiento de relaciones de cooperación y la obtención de recursos se vuelve difícil cuando los posibles empleados, clientes, proveedores e inversores, de quienes la empresa necesita apoyo para crecer, no perciben estas relaciones como genuinas (Blatt, 2009). En consecuencia, las rutinas inconsistentes de los socios pueden crear un círculo vicioso que los impulsa a actuar por interés propio, minimizar su interacción y volverse menos cooperativos (Lavie et al., 2012). Asimismo, surge algo similar cuando las rutinas de los socios muestran procedimientos cooperativos inconsistentes o cuando las rutinas de tareas de un compañero ponen más empeño en la cooperación que las del otro compañero, hará que los empleados sientan que sus contrapartes no cooperan o no son muy útiles (Lavie *et al.*, 2012).

Además, la cooperación puede verse afectada si el socio dominante impone su estilo de gestión y filosofía corporativa, en consecuencia, el socio que adopta la cultura organizacional, sistemas de control y demás impuestas por la alianza enfrentaría inconsistencias en su forma de trabajo (Lavie *et al.*, 2012). Los rechazos repetidos y las limitaciones de recursos pueden dañar el estado percibido del equipo, lo que a su vez puede erosionar su cohesión y atracción como objetivo de identificación (Blatt, 2009).

Entre tanto, las empresas también pueden insistir en la cooperación en la realización de tareas, de modo que sus rutinas de tareas internas pueden diferir con respecto a la

coordinación y el apoyo mutuo cuando se realizan tareas ordinarias (Lavie *et al.*, 2012). Sin un fuerte sentimiento de comunidad, la dependencia de las prácticas de contratación también puede indicar desconfianza y hacer que la gente asuma que otros están cooperando solo por la contratación y no por que quieren (Blatt, 2009), entonces si aislamos los efectos de las diferencias organizacionales en los mecanismos relacionales controlando el ajuste estratégico entre la empresa y sus socios, puede mejorar la cooperación, coordinación y compromiso en las alianzas (Lavie *et al.*, 2012). Sin embargo, en los contratos relacionales, la confianza y la cooperación son esenciales y las partes reconocen que tienen una relación interdependiente, las estrechas relaciones de cooperación que pueden desarrollarse en los contratos pueden fomentar una sensación de satisfacción y llevar a aquellas a no desarrollar sistemas adecuados de seguimiento y control de los servicios prestados (Amirkhanyan *et al.*, 2010).

No obstante, para complementar la información precedente, de la literatura revisada, se extrajo también posturas a favor de la contribución de la cooperación al capital relacional y la competitividad empresarial.

Bajo ese contexto, podemos mencionar que las relaciones cooperativas orientadas a objetivos entre la organización y los empleados se consideran necesarios para el éxito organizacional (Mossholder *et al.*, 2011).

Es preciso mencionar también que debido a que las relaciones interorganizacionales con una historia más larga de cooperación tienen menos probabilidades de disolverse, y las relaciones existentes tienden a reforzarse (J. J. Lee, 2013), es por ello muy probable que se suprima el oportunismo si existe expectativa de negocios repetidos, incluso entre los socios de intercambio no cooperativos, la cooperación puede surgir con el tiempo si el aquel se repite lo suficiente (J. J. Lee, 2013). Dicho de otro modo, la contratación relacional generalmente se refiere a contratos basados en relaciones a largo plazo que involucran confianza y cooperación y son menos vulnerables al oportunismo (Amirkhanyan *et al.*, 2010). Las relaciones cooperativas son una función de ganancias de valor anticipadas, en lugar de pérdidas anticipadas debido a los costos de limitar el oportunismo (Yaqub, 2013).

De igual importancia, los mecanismos formales, como el uso del espacio de ubicación para el equipo no es suficiente para garantizar los altos niveles de capital relacional en el contexto organizacional temporal, sino que el uso de mecanismos informales de socialización es singularmente crítico también en la fase de desarrollo cuando la

organización de la alianza necesita facilitar la confianza mutua, el compromiso y la cooperación a través de las interfaces organizacionales (Aaltonen & Turkulainen, 2018).

Las empresas pueden lograr mayores ganancias de productividad de la cooperación cuando están dispuestas a comprometer inversiones específicas de la relación y combinar recursos de maneras únicas (Yaqub, 2013). Es por ello que un acuerdo formal entre las partes puede indicar una relación cooperativa preexistente porque tales relaciones pueden facilitar la planificación necesaria para desarrollar un contrato detallado (Amirkhanyan *et al.*, 2010).

Se facilitan las interacciones cooperativas cuando el modo de empleo de un sistema colaborativo de recursos humanos también implica un equilibrio de elementos entre los empleados que persiguen objetivos de tareas en asociación entre sí y con la organización (Mossholder *et al.*, 2011). Se considera también que las recompensas formales, el reconocimiento y el elogio, se entregan en un contexto social, influyen de manera positiva y son retornos adecuados frecuentes para el comportamiento cooperativo (Mossholder *et al.*, 2011). Así como la evaluación del desempeño y la retroalimentación sirven para reconocer no solo como los empleados realizan sus propias labores, sino también permite identificar que tan bien cooperan con los esfuerzos de trabajo de los demás (Mossholder *et al.*, 2011).

Por otro lado, la integración consiste en la alineación de intereses, lo que llamamos cooperación, esta es la calidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos, también se puede decir que se puede utilizar para comprender las relaciones entre unidades organizativas de diferentes empresas (Cheung *et al.*, 2011). El beneficio económico de la integración que surge de las transacciones repetidas parece tan tangible que se le podría aplicar etiquetas de precio (J. J. Lee, 2013). El desarrollo de la integración también reduce los costos asociados con los negocios entre si, ya que el esfuerzo del personal necesarios para cooperar y coordinar se reduce a medida que se racionalizan las técnicas (Cheung *et al.*, 2011).

Si los esfuerzos de cooperación son exitosos, las partes que han comenzado asumiendo riesgos pequeños estarán dispuestas a asumir riesgos mayores en las interacciones posteriores (Amirkhanyan *et al.*, 2010). Es importante mencionar que para facilitar altos niveles de capital relacional es crucial la conducción y el papel activo del cliente en el establecimiento de la cooperación informal y el compromiso dentro de la organización de la alianza (Aaltonen & Turkulainen, 2018).

La cooperación refleja el nivel de coordinación y acciones complementarias entre los socios de intercambio en su esfuerzo por lograr objetivos mutuos, la cooperación también promueve la creación de valor más allá de lo que cada parte podría lograr por separado (Yaqub, 2013), además la interdependencia de la tarea conduce a un comportamiento cooperativo más interpersonal (Mossholder *et al.*, 2011). Cuando la interdependencia de la tarea es mayor, algunas investigaciones sugieren que obtener recompensas potenciales para la cooperación con los compañeros de trabajo contribuirá de manera positiva al rendimiento, por lo que es probable que los sistemas de colaboración incorporen recompensas formales e informales por ayudar a gestionar las interdependencias de los empleados (Mossholder *et al.*, 2011).

Cabe mencionar también que las inversiones relacionales mejoran financieramente a la empresa y los resultados relacionales mejoran la capacidad de una relación de cooperación para crear valor al aumentar los beneficios y reducir los costos (Yaqub, 2013). Se puede mencionar a modo de ejemplo que la relación entre proveedores y proveedores se ha enmarcado como una cooperación en la que los proveedores competidores trabajan juntos para cumplir con los requisitos del comprador (Walker *et al.*, 2013) y una empresa con una buena reputación corporativa es probable que sea un socio de cooperación favorable (Wang, 2014).

Finalmente, se puede decir que la cooperación entre las empresas, instituciones y personas que se derivan de un fuerte sentido de pertenencia y una capacidad altamente desarrollada de cooperación es típica de personas e instituciones similares culturalmente (Welbourne & Pardo-del-Val, 2009).

Vistas las definiciones y posturas desarrolladas se puede desprender en términos generales que la confianza sirve de garantía informal a la empresa y a los trabajadores, que las partes cumplirán con sus obligaciones, asimismo, la interacción permite la obtención de información privilegiada tanto de la empresa como de lo relacionado a los trabajadores, por otro lado, el compromiso no cuenta con posturas en contra, lo que la hace verlo como que siempre contribuye a la finalidad y se ha identificado que genera reciprocidad tanto entre empresas, entre trabajadores y trabajadores - empresa que es la finalidad más importante y, por último, la cooperación genera que las relaciones entre las diferentes áreas de una empresa lleguen a una sola finalidad y alineación de intereses de manera óptima, en todos los casos las características identificadas reducen el oportunismo.

## **4. CAPÍTULO IV: ANALISIS, RESULTADOS Y PROPUESTA**

### **4.1. ANÁLISIS**

Luego de revisar el estudio, considerando todos los puntos referentes al capital relacional, se indica que efectivamente al basarnos en los cuatro transversales más importantes o relevantes, los cuales son confianza, interacción, compromiso y cooperación. Se puede afirmar que tienen diversos puntos a favor y en contra para la empresa y su entorno.

En referencia a la confianza, como punto en contra o negativo en términos de Xavier Molina y Teresa (2009), las obligaciones y la reciprocidad conducen a las organizaciones a preferir trabajadores y rutinas ya conocidas en lugar de experimentar con otra diferente. Continuando con la interacción, Lee (2013) comenta que en interacciones repetidas, al no renovar conocimientos debido al tener el mismo proceso continuamente ocasionalmente puede disminuir la efectividad de la estructura de intercambio.

Finalmente, respecto a la Cooperación de Lavie y otros (2012) ocurren y surgen inconvenientes cuando las rutinas de los socios tienen procedimientos cooperativos con poca consistencia ó cuando la cooperación de un compañero no es mayor a la del otro, lo cual lo hace poco útil.

Entonces, se advierte que tres de los cuatro transversales tienen puntos en contra, lo cual no indica que dichas transversales sean perjudiciales para las empresas, puesto que también, y en gran cantidad, tienen puntos a favor , positivos.

En cuanto a la parte positiva, se nota que supera sustancialmente a los puntos en contra, como por ejemplo la confianza de Ramajan y otros (2011) aumenta el nivel de confianza que los miembros de otras organizaciones depositan en las fronteras, incrementa el acceso de una organización al conocimiento y extienden el alcance de una organización a diversos interesados, la búsqueda y recopilación de información y la coordinación de objetivos, cronogramas y recursos a través de los límites de la organización. Lo anterior es sustentado también, en términos de Watson, G. W., & Papamarcos (2002) La teoría del capital se basa más explícitamente en el intercambio de información importante. Todo lleva a considerar como base a la mejor confianza y mayor información nos da buenos resultados en la empresa.

Como comenta Blatt, Ruth (2009) a mayor historial de interacción, más reciprocidad se tendrá y a su vez en términos de contratación mayor será la sensación de los miembros de cumplir con los términos acordados.

También indica Mossholder, K., Richardson, H., & Settoon, R. (2011) el compromiso producirá climas compartidos comunales que se caracterizan por la solidaridad y distinciones difusas entre sí, como por ejemplo en el caso de los miembros de una familia o un clan.

Respecto a la cooperación y en términos de Mossholder, Kevin Richardson, Hettie Settoon, Randall (2011), los sistemas de cooperación orientadas a objetivos entre la organización y los empleados son fundamentales para lograr el éxito organizacional.

## **4.2. RESULTADOS**

Como resultado a nuestros objetivos, mostramos los siguientes puntos:

1° Respecto a la Confianza, podemos afirmar que facilita la construcción de relaciones interpersonales, se genera el compromiso entre los miembros del equipo, lo cual como consecuencia genera un óptimo nivel de desempeño vemos que cuando hay más confianza dentro del equipo de trabajo, se genera mayor y mejor información a largo plazo, se cumplen las obligaciones, se apoya el trabajo mutuo, el intercambio de recursos, se facilita la reciprocidad. Todos estos factores determinantes que contiene la confianza hacen que los objetivos empresariales se cumplan eficazmente, teniendo como pilar la confianza se logra alcanzar la meta como grupo.

2° En cuanto a la interacción, mediante ella se logran obtener los recursos que al momento falten es necesario lograr nuevos conocimientos para así lograr la ventaja competitiva, esto se da gracias a la Interacción. Entonces, como se puede apreciar, gracias a la interacción los integrantes pueden demostrar sus inversiones y reciprocidad en la relación, teniendo como respuesta el óptimo funcionamiento y logro de metas.

3° El Compromiso beneficia directamente al capital relacional, ya que los miembros del equipo llevan a cabo actividades específicas logrando el óptimo desempeño, se logra la mejora en el rendimiento relacional. Los trabajadores tienen un mayor interés en la organización, optimizando procesos y logrando el desempeño esperado.

Con el compromiso, se logra la identificación de los empleados con la organización, si bien en la empresa se busca mejoras en los procesos y resultados eficaces, el camino a seguir debe tener necesariamente el compromiso.

4° La cooperación es fundamental para lograr el éxito organizacional, se puede afirmar que es necesaria aquella orientada a objetivos entre la organización y los empleados. Además de ello y, como punto favorable, aquella genera buena relación entre empresas lo cual nos da ciertos beneficios como mayor satisfacción, confianza y compromiso. Asimismo, la cooperación brinda el trabajo conjunto para alcanzar el objetivo trazado.

5° Las transversales son, en su mayoría, de gran aporte al logro de la optimización de procesos en la empresa, lograr cumplir con los objetivos y el éxito. En su libro Still y otros (2013), mencionan que el capital relacional tiene diversas definiciones y que se asocia generalmente con términos como alianza, intercambios de recursos, relaciones, clientes, empleados y cooperación. Entonces, se muestra que exactamente estos transversales son fundamentales para el desarrollo organizacional.

Se concluye señalando que el capital relacional no está aplicado en un solo rubro empresarial, sino que está especialmente apoyado en estos cuatros transversales. Cabe agregar, que los antes mencionados son los más representativos y fundamentales para que el capital relacional ayude a la empresa en temas específicos como prevenir posibles amenazas, dar soluciones a problemas constantes ó crear y optimizar mejor los procesos, los cuales nos llevarán no solo a la rentabilidad sino a la trascendencia.

### **4.3. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN**

La siguiente propuesta de modelo de gestión está basada en cómo generar y utilizar confianza, interacción, compromiso y cooperación para la formación de capital relacional en la empresa, siendo el capital relacional utilizado como estrategia para generar ventaja competitiva.

#### **CONFIANZA:**

La confianza es una relación de causa efecto meditada por una o mas partes, se refiere a la confianza de que cada parte cumplirá con sus obligaciones y se comportará como se espera, sirve como una garantía informal y de aplicación propia que reduce los costos de transacción asociados con la negociación, impulsa la previsibilidad, apoya el

intercambio de recursos, facilita la reciprocidad, aplaca los conflictos, establece buena voluntad y reduce la fricción, mejorando así la eficiencia de la colaboración de esta manera fomentando la innovación; además, es considerada como la buena voluntad entre las partes y como una dimensión clave del capital relacional, porque contribuye al desarrollo de relaciones entre empresas mediante la reducción de comportamientos oportunistas y permite saber con anticipación la respuesta a ciertas acciones. También se puede señalar que contribuye al desarrollo del capital relacional, es por ello que brindaremos información de cómo generar confianza en una organización y que logramos si contamos con esta:

Se puede generar confianza así:

- ✓ Generando confianza, puesto que la confianza genera confianza y como consecuencia de ello, las relaciones con los socios se convierten en un activo a medida que esta se desarrolla y, a su vez, implica el intercambio de información relevante.
- ✓ Designando tiempo para formar el equipo y que este pueda conocerse personalmente. Para ello, se recomienda organizar eventos informales, ya que en esas situaciones, las personas pueden mostrar reciprocidad e inversión en la relación, lo que genera confianza.
- ✓ Trabajando en el clima de confianza, ya que genera compromiso en los empleados, comunicación regular y comprensión mutua obtenida de las relaciones entre los empleados que comparten valores, quienes fomentan la confianza basada en la identificación, por lo que se puede decir que aquella es una de las bases y el mecanismo principal de intercambios de ayuda exitosos.
- ✓ Asumiendo riesgos pequeños y estar dispuestos a asumir riesgos mayores en las interacciones posteriores, pues esta es una forma de demostración de confianza.
- ✓ Estudiando los procedimientos internos de los socios, antes de la formación de la alianza, pues sirve para generar confianza y para familiarizarse con el socio.
- ✓ Considerando como fuente de confianza la homogeneidad demográfica, vinculación anterior, también aquellos que son similares en edad, género, origen étnico y otros aspectos demográficos, verse como miembros de un mismo grupo, lo que mejora la confianza.

Y con la confianza se logra lo siguiente:

- ✓ Generar que se comparta información importante y da la sensación de sentirse seguro de expresar diferencias de opinión, lo cual trae como consecuencia el otorgar las mejores decisiones estratégicas.
- ✓ Promover el intercambio de una gran cantidad de recursos a los que son difíciles de ponerle precio, pero que enriquecen la capacidad de la organización para competir y resolver problemas
- ✓ Fomentar innovación, ya que es importante que la empresa disfrute de oportunidades y acceso a recursos lo que disminuye la necesidad de sistemas de control rígidos, la libertad de sistemas de control estrictos, la libertad de reglas estrictas empuja a un pensamiento creativo. Por el contrario, los mecanismos de monitoreo y control rígidos reducen la generación de nuevas ideas potenciales.
- ✓ La calidad de los insumos de la empresa influirá en la calidad percibida por el comprador, lo que genera confianza y permite ofrecer precios más altos.
- ✓ Una empresa que cuenta con trabajadores de alta calidad, una red de confianza de proveedores y procedimientos operativos bien documentados es bastante probable que tenga un mejor rendimiento que las empresas de la competencia quienes probablemente no cuenten con los mismos recursos.
- ✓ La confianza y el grado de formalización pueden desempeñar papeles complementarios en los contratos. La estrecha participación hace que se reduzca la probabilidad de diferencias de información e incentivos para eludir.

Y NO se debe actuar así:

- ✓ Ser vulnerables en exceso, pues a pesar de que la confianza es la decisión de los miembros de un equipo a dejarse vulnerables basándose en la expectativa de que otros no abusarán de esa vulnerabilidad. Lo anterior visualiza a la confianza con una parcial desventaja.
- ✓ Generar incertidumbre en los intercambios de mercado, ya que genera que una de las partes crea que la otra actuará solo en su propio beneficio, con la finalidad de llegar solamente a lograr sus propios objetivos.
- ✓ Limitar la obtención de talento nuevo, puesto que trae ideas nuevas, y porque es poco probable que algunas organizaciones estén dispuestas a generar cambios por incorporar personal nuevo, visto desde la perspectiva de los que están dentro de la

empresa es menos probable que estén dispuestos a experimentar con nuevas formas de trabajo, ya que tienen la confianza en sus rutinas habituales

- ✓ Generar relaciones con mucha confianza pues los miembros de la organización son más reacios a monitorear el trabajo que se realice, esto mezclado con otros factores y bajo ciertas circunstancias puede conducir a un bajo rendimiento, a pesar de que existe confianza.

## **INTERACCIÓN:**

La interacción facilita la construcción de familiaridad, comunicación, resolución de problemas y facilita la construcción de relaciones interpersonales lo que conduce a una mayor formación de capital relacional y a un mejor nivel de desempeño, también se puede decir que es directamente proporcional el grado de interacción generado por la contratación con la sensación de los miembros que deben cumplir con los términos acordados. El capital relacional puede ayudar a las empresas a adquirir con éxito recursos únicos a través de su interacción con socios en un entorno empresarial, se argumenta que el capital relacional que se desarrolla con la asociación de proveedores y clientes mantendrá la ventaja competitiva de una empresa. Es por ello que brindaremos información de como generar interacción en una organización, que logramos si contamos con esta y que no debemos hacer:

Se puede generar interacción:

- ✓ Implementando prácticas laborales como la selección, capacitación, evaluación de desempeño, recompensas basadas en el desempeño y la seguridad laboral que contribuyen a las interacciones y la atención plena de alta calidad al señalar a los empleados la importancia de las relaciones, y, por ende, las interacciones de alta calidad contribuyen a resultados de mayor calidad.
- ✓ Generando mecanismos informales de socialización para el desarrollo de interacción, se dice que hay bajos niveles de interacción cuando recién se forma el equipo, lo que es solucionado con la gestión visual que facilita la interacción informal en el espacio de trabajo conjunto y eventos de creación de equipos fuera de la oficina.
- ✓ Generando interacciones cara a cara para que tengan una relevancia particular y asegurar una comunicación efectiva debido a su gran ancho de banda, su inmediatez

y su capacidad para edificar conexiones entre los participantes mediante el uso de lenguaje no verbal que contribuyen al intercambio de información bastante detallada, también puede ayudar a los socios a aprovechar las oportunidades de creación de valor al compartir y desarrollar conocimiento especializado y fomentar interacción entre las personas que participan en las tareas coordinadas en adición la interacción intensiva entre los socios se da para resolver diferencias una vez que surjan.

- ✓ Asociando positivamente las interacciones sociales y la adquisición de conocimiento puesto que el aprendizaje de manera particular involucra información difícil de transferir, lo que es ayudado por interacciones intensas y repetidas.
- ✓ Incrementando el nivel de interacción, en consecuencia los niveles de dependencia también aumentan.
- ✓ Promoviendo reuniones, pues son importantes por que brindan la oportunidad de coordinar tareas de manera interactiva. Estas son necesarias con participantes que tengan distintas funciones en la empresa, interfuncionales, para fortalecer la precisión de la comunicación, así como los objetivos compartidos y las dimensiones de conocimiento compartido de la coordinación relacional.

Y con la interacción logramos:

- ✓ Desarrollar rápido y oportunamente la interacción entre los miembros de la empresa para tener éxito.
- ✓ La interacción incrementa a causa de una mayor confianza y respeto en las competencias profesionales de cada uno. Es decir, la interacción personal y el respeto son de gran importancia para desarrollar relaciones sanas y prosperas.
- ✓ Las interacciones son importantes porque a través de estas pueden obtener información y conocimiento, lo que permite alcanzar posiciones de ventaja competitiva.
- ✓ La importancia de la interacción se muestra en procesos de socialización impuestos por la empresa que generan integración y aumentan la probabilidad de comportamientos relacionados con la ayuda en la organización.

Y NO se debe:

- ✓ Volver las rutinas de los socios inconsistentes pues pueden crear un círculo vicioso que los impulsa a actuar en interés propio y por ende volverse menos cooperativo generando que se minimice la interacción.
- ✓ Generar interacción innecesaria en exceso debido a que esta interacción frecuente tiende a manejar o suprimir sus propias actitudes y emociones para realizar su trabajo, lo que puede resultar emocional y psicológicamente exigente y puede llevar a las personas a ver sus trabajos como poco atractivos y ver a la organización, que los pone en esa situación, con menos confianza.
- ✓ Considerar que mantener interacción entre empresas requiere de costos muy altos.

### **COMPROMISO:**

El compromiso genera en los socios una reciprocidad duradera, el compromiso es apropiado cuando los empleados tienen conocimientos y habilidades específicas de la empresa que no están disponibles en el mercado laboral externo. El compromiso que resulta entre la organización y los empleados significa que la distinción de uno mismo con los demás se vuelve borrosa, ya que las acciones de los empleados están orientadas a avanzar y recibir el beneficio de la organización como un todo colectivo. Es por ello que brindaremos información de como generar compromiso en una organización y que logramos si contamos con esta:

Se puede generar compromiso:

- ✓ Generando como practica de recursos humanos construir un contrato psicológico al señalar el compromiso del empleador con una relación a largo plazo, lo que a su vez genera un compromiso a largo plazo por parte del empleado.
- ✓ Implementando las prácticas de recursos humanos basadas en el compromiso pues crean un clima organizacional que motiva a los empleados a actuar en el mejor interés de la organización, mejorando de esta forma el desempeño.
- ✓ Poniendo valor en el bienestar de los empleados y se asumiendo por ello que los empleados tienen la capacidad y están motivados, cabe mencionar que los incentivos promueven comportamientos sociales como el intercambio de conocimientos, el apoyo de pares y la ayuda.

- ✓ Generando que las prácticas de selección sean importantes para crear puntos en común en las creencias y valores prosociales de los empleados.
- ✓ Estandarizando procedimientos de adquisición, acordando objetivos y medidas de desempeño, lo que asegura el compromiso de los miembros y la selección conjunta de bienes y servicios, que han sido identificados como importantes para el éxito de las colaboraciones.

Y con el compromiso logramos:

- ✓ Incrementar el capital relacional con el compromiso de un grupo con una organización más grande, una ventaja de la que carecen los equipos iniciales, los mecanismos relacionales mejoran el rendimiento.
- ✓ Incrementar el compromiso incrementa el desempeño del equipo al moderar la incertidumbre de que los miembros del equipo cumplirán con las expectativas. En vista que el compromiso está asociado positivamente con el desempeño y aumenta la probabilidad que los miembros del equipo ejerzan autocontrol y proactividad.
- ✓ Realizar trabajos o esfuerzos extra por parte de los colaboradores, lo que conlleva mayor productividad y resultados.
- ✓ Generar voluntad de permanencia a largo plazo en la organización, bajo el riesgo de una rotación voluntaria como consecuencia de la fidelización profunda con la organización, tanto en tiempos buenos como en épocas malas.
- ✓ Aperturar y apoyar a la transformación necesaria de la organización para seguir siendo competitiva (en caso se requiera), incluso cuando esto suponga un sacrificio personal por parte del colaborador.
- ✓ Generar satisfacción en el empleado con la sensación de autorrealización, está relacionada al cumplimiento de expectativas o necesidades

Y NO debemos:

- ✓ Tener comunicación en exceso con los trabajadores, teniendo en ese caso pérdida de tiempo que se puede utilizar para realizar distintas labores.
- ✓ Dar demasiada flexibilidad en orden de conseguir el compromiso, se puede llegar a tener empleados con objetivos no claros y pensando más en el beneficio propio que de la organización.
- ✓ Aplicar el empoderamiento en exceso o la libertad responsable sin el adecuado entrenamiento genera colaboradores no necesariamente comprometidos con la

organización, más si empleados enfocados en objetivos propios de la carrera profesional y no organizacional.

## **COOPERACIÓN:**

La cooperación refleja el nivel de coordinación y acciones complementarias entre socios de intercambio en sus esfuerzos por lograr objetivos mutuos. La cooperación promueve la creación de valor más allá de lo que cada parte podría lograr por separado. Es importante mencionar que para facilitar altos niveles de capital relacional es crucial la conducción y el papel activo del cliente en el establecimiento de la cooperación informal y el compromiso dentro de la organización. Las relaciones cooperativas son más una función de ganancias de valor anticipadas, en lugar de pérdidas anticipadas debido a los costos de limitar el oportunismo. Es por ello que brindaremos información de como generar cooperación en una organización, que logramos si contamos con esta y que no debemos hacer:

Se puede generar cooperación:

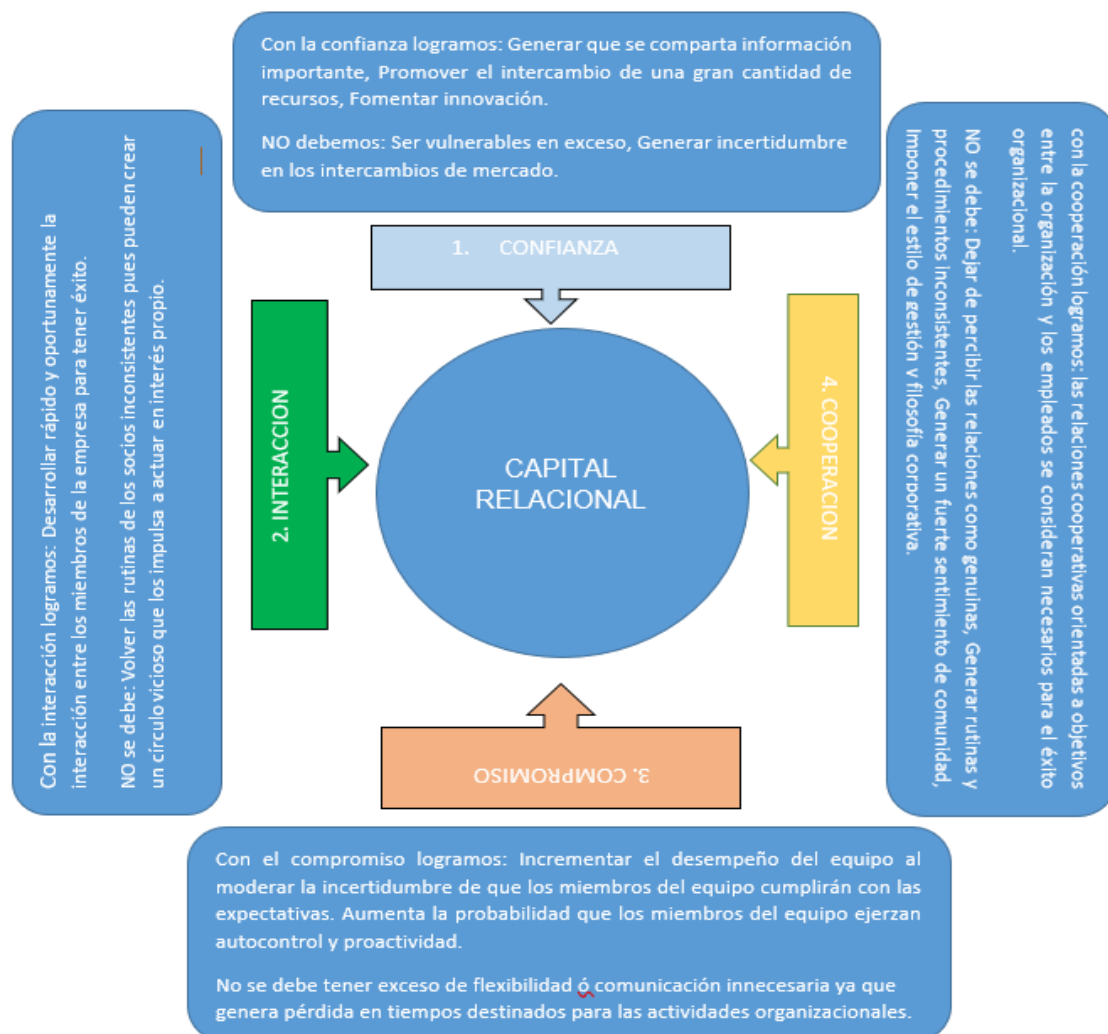
- ✓ Generar un fuerte sentimiento de comunidad, pues la dependencia de las prácticas de contratación también puede indicar desconfianza y hacer que la gente asuma que otros están cooperando solo por la contratación y no por que quieren.
- ✓ Estar dispuestas a comprometer inversiones específicas de la relación y combinar recursos de maneras únicas, para lograr mayores ganancias de productividad de la cooperación.
- ✓ Generar buena reputación corporativa, pues una empresa con una buena reputación corporativa es probable que sea un socio de cooperación favorable.
- ✓ Implementar un sistema de recompensas formales, el reconocimiento y el elogio, se entregan en un contexto social, influyen de manera positiva y son retornos adecuados frecuentes para el comportamiento cooperativo.
- ✓ Implementar evaluación del desempeño y retroalimentación pues sirven para reconocer no solo como los empleados realizan sus propias labores, sino también permite identificar que tan bien cooperan con los esfuerzos de trabajo de los demás.
- ✓ Las inversiones relacionales mejoran financieramente a la empresa y los resultados relacionales mejoran la capacidad de una relación de cooperación para crear valor al aumentar los beneficios y reducir los costos.

Y con la cooperación logramos:

- ✓ Las relaciones cooperativas orientadas a objetivos entre la organización y los empleados se consideran necesarios para el éxito organizacional.
- ✓ Las relaciones interorganizacionales con una historia más larga de cooperación tienen menos probabilidades de disolverse, y las relaciones existentes tienden a reforzarse, es por ello muy probable que se suprima el oportunismo si existe expectativa de negocios repetidos, incluso entre los socios de intercambio no cooperativos, la cooperación puede surgir con el tiempo si el intercambio se repite lo suficiente.
- ✓ La cooperación promueve la creación de valor más allá de lo que cada parte podría lograr por separado logrando que la interdependencia de la tarea conduzca a un comportamiento cooperativo más interpersonal.

Y NO se debe:

- ✓ Dejar de percibir las relaciones como genuinas pues genera que el establecimiento de relaciones de cooperación y la obtención de recursos se vuelve difícil cuando los posibles empleados, clientes, proveedores e inversores, de quienes la empresa necesita apoyo para crecer, no lo perciben como tal.
- ✓ Generar rutinas y procedimientos inconsistentes, pues pueden crear un círculo vicioso que los impulsa a actuar por interés propio, minimizar su interacción y volverse menos cooperativos.
- ✓ Generar un fuerte sentimiento de comunidad, pues la dependencia de las prácticas de contratación también puede indicar desconfianza y hacer que la gente asuma que otros están cooperando solo por la contratación y no por que quieren.
- ✓ Imponer el estilo de gestión y filosofía corporativa pues posteriormente la otra parte enfrentaría inconsistencias en su forma de trabajo.
- ✓ Permitir de forma frecuente los rechazos repetidos y las limitaciones de recursos pues pueden dañar el estado percibido del equipo, lo que a su vez puede erosionar su cohesión y atracción como objetivo de identificación.



**Figura 1** Transversales identificadas del capital relacional

## **5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

1.- Se define al capital relacional como la confianza mutua, la reciprocidad y la interacción personal cercana que surge entre los grupos en las relaciones comerciales y organización. El capital relacional, siendo un componente del capital intelectual el cual es aplicable a los valores intangibles de las organizaciones, es aplicado en diversos rubros empresariales dándonos la solución a múltiples incógnitas o problemas que se presentan, así también previniendo posibles amenazas empresariales.

2.- Como en el presente no se registran muchos estudios, respecto al capital relacional, y entendiéndose que el aporte de la investigación presente se da en algunos rubros, mas no en todos los que puede abarcar, se debe continuar con los estudios sobre el capital relacional en las empresas ya que se puede trabajar más sobre esas cuatro importantes transversales que aportan al óptimo funcionamiento y ayudan fundamentalmente al logro de los objetivos organizacionales.

3.- Según el análisis, los climas de confianza se relacionan exactamente de manera positiva con el compromiso de los empleados, lo cual lleva al intercambio de ayuda y de información valiosa que, por consiguiente o como producto, lleva al camino del éxito. Las empresas deben poner especial empeño en fomentar la confianza que tienen sus empleados en la organización, a través de los puntos antes mencionados, seguramente podrán disfrutar de las múltiples ventajas que la confianza conlleva. Dentro de la organización, se debe ser consistentes y coherentes con las acciones organizacionales propuestas e implementadas, ya que la confianza puede necesitar años para construirla, pero tan sólo pocos segundos para perderla.

4.- Se sabe que las interacciones, en el ámbito social, generan intercambio de información y conocimiento, lo cual como resultado brinda una cadena de suministro más fortalecida. La interacción hace también que se puedan cumplir las metas establecidas, ya que se tiene el apoyo de todos los componentes de la organización. Esta transversal ayuda directamente a la realización y desarrollo del capital relacional, puesto que hace funcionar y trabajar a todos los entes participantes.

5.- Se afirma que la cooperación genera valor anticipado ya que se elimina en gran porcentaje la aparición del oportunismo, es también la cooperación el intercambio de esfuerzos para lograr el objetivo mutuo, se tiene en mejor resultado y en comparación una mejor respuesta a lo lejos que trabajando por separado. La cooperación hace posible el capital relacional puesto que, teniendo el objetivo mutuo y meta establecida, se logra la participación integrada.

6.- El compromiso aporta en gran cantidad a la función del capital relacional como tal, siendo este clave para lograr la competitividad en las empresas. En la literatura revisada, se afirma que el compromiso tiene impacto positivo, especialmente cuando los componentes tienen conocimientos específicos que no se encuentran en el mercado externo. Se logra las obligaciones recíprocas y se piensa en conjunto siendo los objetivos mutuos y llegando al éxito grupal.

## **5.2. CRÍTICA**

1.- La confianza, transversal fundamental del capital relacional, debe ser aplicada también en los casos de contratación o integración de nuevo personal, se debe reforzar los lazos iniciando desde el componente social o informal para así tener resultados más productivos, ya que se tendría ideas nuevas e innovadoras para la organización de dichos nuevos elementos con el plus de la confianza, y así podrían afrontar de mejor forma las amenazas que se presenten.

2.- El capital relacional debe estar plasmado en los campos necesarios, siendo la mejora de procesos, fortalecimiento de la cadena de suministro, prevención y/o respuesta a amenazas posibles en la organización. No se debe aplicar de manera errada como las llamadas rutinas, exceso de confianza donde no se apuesta por ideas innovadoras, exceso de amistad, donde no se supervisa llegar a la meta ni los objetivos trazados, malos planteamientos como cooperación desigual y tareas desproporcionadas o relaciones laborales informales, como también procesos de trabajos familiares donde los integrantes no aportan necesariamente lo que la organización requiere.

3.- Se debe considerar que, para crear el compromiso dentro de la empresa es de vital importancia valorar la gestión del desempeño, tener liderazgo democrático, dar formación continua y feedback constructivo, ya que cada punto refuerza el crecimiento de cada miembro dentro de la organización, así como también aporta al compromiso,

sintiéndose todos los participantes motivados y comprometidos totalmente con los objetivos en común.

4.- Para lograr la cooperación, punto muy importante dentro de las cuatro transversales, se debe tener en cuenta simples pero fundamentales pautas, la primera es transmitir profesionalidad y beneficios, seguido de fomentar el objetivo común, justificar la postura y demostrar el apoyo hacia los demás , se requieren ya que cada miembro, sea empleado, proveedor o cliente, debe tener muy claro con quienes está tratando, la forma de trabajo, posturas frente a los problemas y hacia dónde se dirige, entendiendo que, para lograr el objetivo trazado debe necesaria pero voluntariamente cooperar.

## 6. REFERENCIAS

- Aaltonen, K., & Turkulainen, V. (2018). Creating relational capital through socialization in project alliances. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(6), 1387–1421. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2017-0091>
- Amirkhanyan, A., Kim, H. J., & Lambright, K. (2010). Do Relationships Matter?: Assessing the Association Between Relationship Design and Contractor Performance. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 189–220. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340203>
- Blatt, R. (2009). Tough love: How communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams. *Academy of Management Review*, 34(3), 533–551. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.40633298>
- Cheung, M. S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2011). The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: A dyadic perspective and test of the pie-sharing premise. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1061–1082. <https://doi.org/10.1002/smj.926>
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2016). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 41(7), 1145–1150. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Husain, Z., Altameem, A. A., & Gautam, V. (2013). Technology Based Management of Customer Relational Capital: Human-Touch Still a Necessity. *Journal of Services Research*, 13(1), 53–74. Retrieved from [http://wv9lq5ld3p.search.serialssolutions.com.library.capella.edu/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft\\_id=info:sid/ProQ%3Aabiglobal&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.jtitle=Journal+of+Services+Research&rft.ati](http://wv9lq5ld3p.search.serialssolutions.com.library.capella.edu/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ%3Aabiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.jtitle=Journal+of+Services+Research&rft.ati)
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational Differences, Relational Mechanisms, and Alliance Performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453–1479. <https://doi.org/10.1002/smj.1987>
- Lee, C. H., & Ha, B. C. (2018). The impact of buyer-supplier relationships' social

- capital on bi-directional information sharing in the supply chain. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(3), 325–336. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2017-0021>
- Lee, J. J. (2013). Dancing with the enemy? Relational hazards and the contingent value of repeat exchanges in M&A markets. *Organization Science*, 24(4), 1237–1256. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0786>
- Matricano, D. (2016). The impact of intellectual capital on start-up expectations. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 654–674. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2016-0040>
- Miocevic, D. (2016). The antecedents of relational capital in key exporter-importer relationships. *International Marketing Review*, 33(2), 196–218. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2015-0022>
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2009). Research notes and commentaries: Too much love in the neighborhood can hurt: How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013–1023. <https://doi.org/10.1002/smj.766>
- Mossholder, K., Richardson, H., & Settoon, R. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33–52. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0402>
- Ramarajan, L., Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Euwema, M. (2011). From the outside in: The negative spillover effects of boundary spanners' relations with members of other organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 886–905. <https://doi.org/10.1002/job.723>
- Still, K., Huhtamäki, J., & Russell, M. G. (2013). Relational Capital and Social Capital: One or two Fields of Research? *Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, The George Washington University, Washington, DC, USA, 24-25 October 2013*, (Brunie), 420–428. Retrieved from <http://www.slideshare.net/jukkahuhtamaki/10-25icickmsocialandrelationalcapitalv05%5Cnhttp://search.proquest.com/openview/5479562afead6a24ceea4d54b7684d09/1?pq-origsite=gscholar>
- Walker, H., Schotanus, F., Bakker, E., & Harland, C. (2013). Collaborative

Procurement: A Relational View of Buyer-Buyer Relationships. *Public Administration Review*, 73(4), 588–598.

Wang, C. H. (2014). How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), 167–176. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.06.009>

Watson, G. W., & Papamarcos, S. D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 537–552. <https://doi.org/10.1023/A:1015498101372>

Welbourne, T. M., & Pardo-del-Val, M. (2009). Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 483–497. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9138-6>

Yaqub, M. Z. (2013). Value enhancement through value-creating relational investments in inter-firm relationships: The moderating role of leverage potential and relational polygamy. *Managerial and Decision Economics*, 34(3–5), 328–346. <https://doi.org/10.1002/mde.2593>

Yu, Y., & Huo, B. (2018). Supply chain quality integration: relational antecedents and operational consequences. *Supply Chain Management*, 23(3), 188–206. <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2017-0280>

## **7. ANEXOS**