



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**Departamento de Administración de Empresas y  
Comercialización de Mercados (Marketing)**



“Las Dimensiones del Capital Intelectual y su relación con el rendimiento de las empresas intensivas en conocimiento. El caso de las Sociedades de Abogados”

*(As Dimensões do Capital Intelectual e a sua relação com o rendimento das empresas de conhecimento intensivo. O caso das Sociedades de Advogados)*

**TESIS DOCTORAL**

**Presentada por Rui Manuel Nunes Cruz**

**Dirigida por el Profesor Doctor José Carlos Casillas Bueno**

**Sevilla, Diciembre 2009**



ÍNDICE GENERAL

	Página
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PRESENTE ESTUDIO	I
1.2. OBJETIVOS DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN	II
1.3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	III
<b>2. SDA – CARACTERÍSTICAS Y CONTEXTO EMPRESARIAL</b>	<b>V</b>
2.1. SDA – CARACTERÍSTICAS DE BASE	V
2.2. SDA – CONTEXTO EMPRESARIAL	V
2.2.1. Estudios de gestión sobre la abogacía	VI
a) <i>Sobre la naturaleza organizativa y la gestión de recursos</i>	VI
b) <i>Sobre la Práctica de Honorarios</i>	VI
c) <i>Sobre la transformación de las profesiones Jurídicas</i>	VII
2.3. LA ABOGACIA EN PORTUGAL	VIII
2.3.1. Composición Demográfica de la Profesión	VIII
2.3.2. Modos de Práctica Profesional	IX
2.3.3. Cuadro Sócio Económico	X
2.4. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS SDA	X
2.4.1. Enquadramento	X
a) <i>Socios y Asociados</i>	XI
b) <i>Constitución y Registro de la Sociedad</i>	XI
c) <i>La Sociedad</i>	XI
d) <i>Participaciones Sociales</i>	XI
e) <i>Administración y Cuentas</i>	XI
f) <i>Tipos de Sociedad y Régimen de Responsabilidad</i>	XII
g) <i>Fusión y Escisión de Sociedades</i>	XII
h) <i>Formas de Asociación</i>	XII
i) <i>Disolución, Liquidación y división</i>	XII
j) <i>Reglas Deontológicas</i>	XII
k) <i>Información y Publicidad</i>	XIII
<b>3. EL CONCEPTO DE CONOCIMIENTO</b>	<b>XV</b>
3.1. EL CONOCIMIENTO – PRINCIPIOS Y TIPOLOGIAS	XV
3.1.1. Una definición de Conocimiento	XV
3.1.2. Las SDA y la Lógica Dominante	XVII
3.1.3. Las SDA y las Capacidades Dinámicas	XVIII
3.1.4. Las SDA y la Dependencia de Recursos	XIX
3.1.5. Las SDA y la Gestión del Conocimiento	XIX
3.1.6. Clases de Conocimiento Humano	XX
3.1.7. Conocimiento y e Aprendizaje Organizacional	XXII
3.1.8. Conocimiento y Capital Intelectual	XXIII
3.1.9. Conocimiento, Cultura y Estructura Organizacional	XXVI
3.1.10. La Gestión del Conocimiento y su Mesurabilidad	XXVIII
<b>4. LA TRANSFORMACIÓN DE LAS PROFESIONES JURÍDICAS</b>	<b>XXXV</b>
4.1. TENDENCIAS DE TRANSFORMACIÓN DE LAS PROFESIONES JURÍDICAS	XXXV

	Página
4.1.1. Crisis en las profesiones liberales y en las profesiones jurídicas	XXXV
4.1.2. La aparición de un posprofesionalismo	XXXVI
4.1.3. Impacto de la globalización y de las tecnologías	XXXVI
4.1.4. Masificación de la Abogacía y despersonalización de los servicios	XXXVI
4.1.5. Pluridisciplinaridad y Organización de Servicios	XXXVII
4.2. “KNOWLEDGE-INTENSIVE BUSINESS SERVICES” - KIBS	XXXVII
4.2.1. Clasificación de las empresas atendiendo a sus recursos	XXXVIII
4.2.2. Aspectos Caracterizadores de las “KIBS”	XXXIX
4.2.3. Lass SDA como “KIBS”	XL
<b>5. MODELO TEÓRICO y HIPÓTESIS</b>	<b>XLI</b>
5.1. DIMENSIONES Y ESTUDIOS PRÉVIOS	XLI
5.2. VARIÁBLE DIMENSIÓN HUMANA O TAMAÑO DE LA SDA (ESTRUCTURA HUMANA – CAPITAL HUMANO)	XLIII
5.3. VARIÁBLE FLUJO Y APLICACIÓN DE “KNOW-HOW” TÉCNICO (CAPITAL RELACIONAL)	XLIV
5.4. VARIÁBLE ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO (CAPITAL ESTRUCTURAL)	XLV
5.5. VARIÁBLE RENDIMIENTO – DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	XLVI
5.6. MODELO DE ANÁLISIS Y HIPÓTESIS DE TRABAJO	XLVII
5.7. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN HUMANA O TAMAÑO DE LAS SDA Y LA APLICACIÓN DE “KNOW-HOW” TÉCNICO	XLVIII
5.8. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN HUMANA OU TAMAÑO DE LAS SDA Y LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	XLIX
5.9. RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y EL FLUJO Y APLICACIÓN DE “KNOW-HOW” TÉCNICO	L
5.10. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN HUMANA O TAMAÑO DE LAS SDA Y EL RENDIMIENTO	LI
5.11. RELACIÓN ENTRE EL FLUJO Y APLICACIÓN DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DE LAS SDA Y EL RENDIMIENTO	LII
5.12. RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y EL RENDIMIENTO	LIII
<b>6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN – MEDIDA DE LAS VARIÁBLES, DATOS Y METODOLOGIA ESTADÍSTICA</b>	<b>LV</b>
6.1. VARIÁBLES Y CONSTRUCTOS	LV
6.1.1. Medidas de Capital Humano	LVI
6.1.2. Medidas de Capital Estructural	LVII
6.1.3. Medidas de Capital Relacional	LVII
6.1.4. Medidas sobre el Rendimiento de las SDA	LVIII
6.2. CARACTERÍSTICAS DELA POBLACIÓN	LIX
6.3. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA E DEL TRABAJO DE CAMPO	LX
6.4. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA MUESTRA	LXII
6.4.1. Al nivel del Capital Humano	LXII
6.4.2. Al nivel del Capital Estrutural	LXII
6.4.3. Al nivel del Capital Relacional	LXIII
6.4.4. Al nivel del Rendimiento	LXIV

	Página
<b>6.5. LA METODOLOGIA ESTADÍSTICA</b>	<b>LXIV</b>
6.5.1. El Modelo <i>Partial Least Squares</i> (PLS): Características Principales	LXV
6.5.2. Modelización PLS e investigación en Organización de Empresas	LXV
6.5.3. Caracterización general de la técnica PLS	LXVI
6.5.4. Etapas del Proceso de Evaluación del Modelo PLS	LXVI
6.5.5. Evaluación del Modelo de Medida	LXVII
a) <i>Fiabilidad Individual del Item</i>	LXVII
b) <i>Consistencia Interna del Constructo</i>	LXVIII
c) <i>Validez Convergente</i>	LXVIII
d) <i>Validez Discriminante</i>	LXVIII
6.5.6. Evaluación del Modelo Estructural	LXIX
<b>7. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO</b>	<b>LXXI</b>
7.1. MODELO DE MEDIDA	LXXI
7.1.1. Fiabilidad Individual de los Items (1 <sup>er</sup> Orden)	LXXII
7.1.2. Fiabilidad de los Constructos (1 <sup>er</sup> Orden)	LXXII
7.1.3. Validez Convergente (1 <sup>er</sup> Orden)	LXXIII
7.1.4. Validez Discriminante (1 <sup>er</sup> Orden)	LXXIV
7.1.5. Fiabilidad Individual de los Items (2 <sup>a</sup> Orden)	LXXV
7.1.6. Fiabilidad de los Constructos (2 <sup>a</sup> Orden)	LXXVI
7.1.7. Validez Convergente (2 <sup>a</sup> Orden)	LXXVI
7.1.8. Validez Discriminante (2 <sup>a</sup> Orden)	LXXVI
7.1.9. Modelo Estructural	LXXVII
a) <i>Varianzas explicadas a través del índice R<sup>2</sup></i>	LXXVIII
b) <i>Coefficientes Path Estandarizados (<math>\beta</math>)</i>	LXXVIII
c) <i>Estatísticas "t"</i>	LXXIX
d) <i>Conclusiones del Modelo Estructural</i>	LXXIX
<b>8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>LXXXI</b>
8.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	LXXXI
8.2. CONCLUSIONES	LXXXIV
8.2.1. De las Hipótesis No Confirmadas	LXXXIV
8.2.2. De las Hipótesis Confirmadas	LXXXVII
8.2.3. Limitaciones del presente Estudio	XC
8.2.4. Futuras Lineas de Investigación	XCI

## ÍNDICE DE TABLAS

		Página
TABLA 1	Corrientes del Conocimiento	XV
TABLA 2	Síntese de Teorías – Contribución al estudio de las SDA	XX
TABLA 3	Síntese de tipos de Conocimiento	XXI
TABLA 4	Conceptos de Conocimiento – Síntesis	XXII
TABLA 5	Componentes del Capital Intelectual	XXIV
TABLA 6	Principales características del Capital Humano	XXIV
TABLA 7	Principales características del Capital Estructural	XXV
TABLA 8	Principales características del Capital Relacional	XXV
TABLA 9	Principales modelos de estructura organizacional	XXVII
TABLA 10	Modelos de medición del Capital Intelectual	XXIX
TABLA 11	Cronología de eventos del Capital Intelectual	XXXIV
TABLA 12	Clasificación de las empresas atndiendo a sus recursos	XXXVIII
TABLA 13	Tipologías de abordaje al Conocimiento en las KIBS	XXXIX
TABLA 14	Gestión de Conocimiento en SDA	XLII
TABLA 15	Síntesis de las dimensiones en el modelo a analizar	XLIII
TABLA 16	Capacidad de los colaboradores	LVI
TABLA 17	Satisfacción de los colaboradores	LVI
TABLA 18	Sostentabilidad de los colaboradores	LVI
TABLA 19	Cultura	LVII
TABLA 20	Procesos organizacionales	LVII
TABLA 21	Sistemas de información	LVII
TABLA 22	Propiedad intelectual	LVII
TABLA 23	Clientes	LVIII
TABLA 24	Asociaciones	LVIII
TABLA 25	Comunidad	LVIII
TABLA 26	Aprendizaje	LIX
TABLA 27	Procesos internos	LIX
TABLA 28	Cientes	LIX
TABLA 29	Financiero	LIX
TABLA 30	Población vs Muestra	LIX
TABLA 31	Indicadores de Capital Humano	LXII
TABLA 32	Indicadores de Capital Estructural	LXIII
TABLA 33	Indicadores de Capital Relacional	LXIII
TABLA 34	Indicadores de Rendimiento	LXIV
TABLA 35	Fiabilidad de los Constructos (1 <sup>er</sup> Orden)	LXXIII

		Página
TABLA 36	Varianza Média Extraída (AVE) de los constructos (1 <sup>er</sup> Orden)	LXXIII
TABLA 37	Validez discriminante – Correlación entre variables latentes (1 <sup>er</sup> Orden)	LXXIV
TABLA 38	Fiabilidad de los constructos (2 <sup>a</sup> Orden)	LXXVI
TABLA 39	Varianza Média Extraída (AVE) de los constructos (2 <sup>a</sup> orden)	LXXVI
TABLA 40	Validez discriminante – Correlación entre variables latentes (2 <sup>a</sup> Orden)	LXXVII
TABLA 41	Tabla “t” de Student generada a Bootstrap 500 – distribución de 1 cola	LXXVII
TABLA 42	Estatísticas “t” a partir del Bootstrap	LXXIX
TABLA 43	Análisis de la confirmación de las hipótesis	LXXX
TABLA 44	Impacto del Capital Intelectual en las organizaciones	LXXXI
TABLA 45	Comparativo entre Investigaciones	LXXXIII

## ÍNDICE DE QUADROS

		Página
QUADRO 1	Carga Factorial de los Itens para los Constructos de 2 <sup>a</sup> Orden (Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional, Rendimiento, Tamaño de la SDA y Edad de la SDA)	LXXV
QUADRO 2	Valores de R <sup>2</sup> (Variables Dependentes)	LXXVIII
QUADRO 3	Valores de $\beta$	LXXVIII

## ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
FIGURA 1	Lógica Dominante	XVII
FIGURA 2	Modelo de análisis y relación entre variables	XLVII
FIGURA 3	Modelo propuesto, dimensiones y constructos	LV
FIGURA 4	Conclusiones del modelo estructural	LXXX

## SIGLAS UTILIZADAS

<b>AO</b>	Aprendizaje Organizacional
<b>AVE</b>	Varianza Média Extraída
<b>CEO</b>	<i>“Chief Executive Officer”</i>
<b>CI</b>	Capital Intelectual
<b>CKO</b>	<i>“Chief Knowledge Officer”</i>
<b>CO</b>	Cultura Organizacional
<b>DIM</b>	Dimensión
<b>EGC</b>	Estructura de Gestión del Conocimiento
<b>GC</b>	Gestión del Conocimiento
<b>KIBS</b>	<i>“Knowledge Intensive Business Services”</i>
<b>KTH</b>	<i>“know-how”</i> relacional
<b>LD</b>	Lógica Dominante
<b>MEE</b>	Modelo de Ecuaciones Estructurales
<b>OA</b>	Orden de los Abogados Portugueses
<b>PBS</b>	<i>“Professional Business Firms”</i>
<b>PLS</b>	<i>“Partial Least Squares”</i>
<b>RTO</b>	Rendimiento
<b>SDA</b>	Sociedad de Abogados
<b>TBR</b>	Teoria Basada en los Recursos
<b>TC</b>	Teoria del Conocimiento
<b>TCD</b>	Teoria de las Capacidades Dinámicas
<b>TI</b>	Tecnologías de Información
<b>TIC</b>	Tecnologías de Información y e comunicación



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PRESENTE ESTUDIO

La problemática de la Gestión del Conocimiento es aún muy reciente en el campo y en el dominio de la investigación económica pese al hecho de que el avance científico y tecnológico se mueve de forma más rápida que la Teoría Económica, aún quedan por responder algunas cuestiones que nos conduzcan a comprender mejor las relaciones que existen entre el Conocimiento, la Competitividad y el Rendimiento o Desempeño de las organizaciones, a saber, la intensidad y forma como cada variable de Capital Intelectual influye en el rendimiento organizacional.

Las Sociedades de Abogados (en lo sucesivo, SDA) entraron en Portugal tardíamente, habiéndose creado su estatuto jurídico y regulado mediante el Decreto-Ley nº 513 Q/79 de 26 de diciembre, que presenta en su preámbulo y como justificación para su creación, *“la complejidad creciente de la profesión dado el desarrollo de nuevas disciplinas, imponiendo la colaboración entre profesionales de diversa especialización”*<sup>1</sup>.

Las grandes Sociedades de Abogados, en una perspectiva de globalización, se convierten en auténticas multinacionales de Derecho, contando en algunos países con miles de miembros agregados, sin bien solo una minoría es socio. Paralelamente, las SDA integran también de forma plena el concepto de servicios de conocimiento intensivo – *Knowledge Intensive Business Services (KIBS)* – según un concepto manejado por OKKONEN y HAATAJA (2004), un KIBS será un negocio en el que el Conocimiento representa un papel de crucial importancia y una contribución decisiva para su desarrollo:

DAVENPORT (2005) engloba el Derecho dentro de las 10 categorías que define para los Trabajadores del Conocimiento, clasificación que congrega apenas a

---

<sup>1</sup> La traducción es nuestra.

nivel de los EEUU cerca de 38 millones de personas y que representan ya un 28% de la fuerza de trabajo.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con la bibliografía relativa al tema de la Gestión de Conocimiento y atendiendo a la práctica de las organizaciones, la dimensión humana, el “know-how” técnico, como forma de conocimiento aplicado y la estructura de soporte a las actividades se constituyen cada vez más como factores importantes para el rendimiento y la actuación de las organizaciones. De este modo, el objetivo central del presente trabajo de investigación será el de;

- i. Evaluar cuál es la contribución, impacto y relación de las diversas dimensiones del Capital Intelectual en el rendimiento de las empresas que utilizan el Conocimiento de modo intensivo*

Para la concretización y para alcanzar esta meta se desarrollaron también los siguientes objetivos específicos que visan:

- ii. Comprender las Sociedades de Abogados como estructuras empresariales que utilizan un “Know-How” (conocimiento) técnico intensivo, analizándolas bajo el prisma de algunas Teorías de Organización de Empresas así como de la Teoría de los Recursos y Capacidades, las Fuerzas Competitivas y la Gestión de Conocimiento;*
- iii. determinar si existen relaciones entre las dimensiones humana, relacional y estructural con influencia positiva en el rendimiento de las SDA;*

### 1.3. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

En la INTRODUCCIÓN realizaremos un encuadramiento general justificativo y fijaremos los objetivos de nuestra investigación. En el CAPÍTULO 1 se describirán las características generales y el contexto empresarial de funcionamiento de las SDA.

En el CAPÍTULO 2 procederemos a una revisión de la bibliografía relevante, con abordaje de los principales conceptos subyacentes a la Gestión del Conocimiento intentando encuadrar las SDA dentro del contexto de las Teorías de la Lógica Dominante, Capacidades Dinámicas, Dependencia de Recursos y Gestión del Conocimiento. También se analizarán los aspectos relacionados con el aprendizaje organizacional y con el capital intelectual a nivel de modos de estructura organizacional y de modos de medida del CI.

En el CAPÍTULO 3 se realizará una ilustración del cuadro de transformación de las profesiones jurídicas a partir de los autores más relevantes que centran sus estudios en dicha materia y se contextualizarán las SDA como “*Knowledge Intensive Business Services*”. En el CAPÍTULO 4 se propone un modo teórico y un conjunto de hipótesis de trabajo, justificadas en la bibliografía más relevante al respecto.

El CAPÍTULO 5 se concentrará en la Metodología de Investigación. Abordando en primer lugar la medición de las hipótesis, de las variables y de los constructos auxiliándonos de los investigadores más influyentes en esta área ya sea para los constructos ya sea para las preguntas a desarrollar a nivel de cuestionario. A continuación, procederemos a la discriminación de las características del universo, al detalle de los procedimientos de recogida de información y al trabajo de campo, así como a las características de la muestra recogida. En dicho Capítulo desarrollaremos la descripción de la Metodología estadística a utilizar en el estudio empírico, caracterizando el modelo PLS y las diversas etapas de ejecución del mismo.

En el CAPÍTULO 6 se procederá a la presentación de los resultados del estudio empírico analizando paso a paso los diversos procedimientos llevados a cabo.

En el CAPÍTULO 7 se presentarán finalmente las conclusiones del presente estudio, antecediéndolas de una discusión de los resultados a la luz de las que conformaron las principales líneas de orientación de la presente Tesis, concluyendo el trabajo con una serie de conclusiones, consideraciones acerca de las limitaciones del mismo así como posibles líneas de abordaje para futuras investigaciones dentro de esta área.

## **2. SDA–CARACTERÍSTICAS Y CONTEXTO EMPRESARIAL**

### **2.1. SDA – CARACTERÍSTICAS DE BASE**

La tesis central sobre el foco de trabajo de la abogacía empresarial defiende que se trata de organizaciones más centradas en el cliente que orientadas al cliente. HEINZ y LAUMANN (1982) autores que se centran en una división de barra como reflejo de una diferencia acentuada entre las Sociedades de Abogados (SDA) que prestan sus servicios a empresas y aquellas que prestan los mismos servicios a clientes individuales o particulares: las Sociedades que prestan servicio a clientes empresariales no prestan estos a clientes particulares y viceversa. La evolución de los estudios de HEINZ y LAUMANN (1995) nos indica que la división hemisférica entre abogacía empresarial y de particulares se mantiene si bien el porcentaje de tiempo invertido en la resolución de casos empresariales ha venido a aumentar.

RUSANOW (2003) se concentra en la problemática que plantea la Gestión del Conocimiento (GC) y confina la profesión de Abogado a un campo en el que prevalecen los dominios de saber-saber, saber-hacer y saber-estar particulares, centrados en la Gestión de un *know-how* específico en materia de legislación y práctica jurídica donde la correcta Gestión del conocimiento organizacional se torna imperativa para conducir a las SDA hacia sus objetivos: servir mejor a sus clientes dentro de un marco jurídico cada vez más complejo y procesualmente más exigente.

### **2.2. SDA – CONTEXTO EMPRESARIAL**

Muchas organizaciones del sector de los servicios - dentro de las cuales podemos incluir las SDA como entidades prestadoras de servicios jurídicos - pueden mantenerse por largos periodos en un estadio inicial caracterizado por la generalización hasta el momento en que la Gestión se torna consciente de la inevitabilidad del cambio y del paso a un nuevo estadio de desarrollo, en que la especialización prepondera y en que se desarrollan procesos organizacionales más complejos asumiendo formas de mayor profesionalismo.

### **2.2.1. ESTUDIOS DE GESTIÓN SOBRE LA ABOGACÍA**

En el universo portugués, el abordaje del campo de trabajo de la abogacía y de las SDA hace referencia a cuestiones más centradas en la deontología profesional, los aspectos procesuales del Derecho y en las relaciones entre los actores del cuadro jurídico. Es en los países anglosajones donde podemos encontrar un significativo número de investigadores que dedican al tema de la *Gestión y Abogacía* una vasta suma de contribuciones centradas, inicialmente, en aspectos de naturaleza remuneratoria pero que han venido a evolucionar hacia otras esferas relacionadas con cuestiones de mercado.

#### **a) SOBRE LA NATURALEZA ORGANIZATIVA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS**

GILSON y MNOOKIN (1985, 1989 y 1994) centran sus trabajos en la importancia de la detención de un mayor o menor porcentaje de capital en las SDA y defienden un principio de mejor eficacia para las sociedades que solo las poseen en cuotas iguales por sus pares particularidad que tendrá también cierta relevancia en los estudios de O'FLAHERTY y SIOW (1995). Por otro lado, SPURR (1987 y 1990) plantea la cuestión de que en el mercado de las SDA los grandes casos son atribuidos a Abogados definidos como de mayor calidad, los cuales por esta vía se tienden a tornar colaboradores efectivos de la sociedad, mientras otros, de menor calidad y sin casos tan valiosos tienden a abandonar las organizaciones. CARR y MATHEWSON (1990) inciden en sus estudios en aspectos tales como la naturaleza de la Organización y sus responsabilidades sociales acentuando aspectos como la inversión en su "marca" de Sociedad mediante la realización de actividades no sujetas a facturación por parte de sus asociados, es decir, la publicación de artículos y la edición de publicaciones particulares, sobre temas relacionados con el Derecho.

#### **b) SOBRE LA PRÁCTICA DE HONORARIOS**

La remuneración y los honorarios conforman un aspecto que ha preocupado a toda la comunidad investigadora que se dedica al análisis de la profesión de Abogado y a la problemática de las DAS ya que surgen algunas cuestiones derivadas de la misma, como, por ejemplo, el exceso de litigio (MICELI, 1994, citando SEGERSON). La

práctica de ajuste de honorarios vista como instrumento creado para la resolución de problemas de liquidez de la parte demandante sirve como elemento importante en la distribución del riesgo inherente a cada proceso pero conduce a una práctica marcadamente litigante por exceso (DANA y PRIER, 1993; MICELI, 1994 y EMONS, 2000). Según LYNK (1990 y 1994) existe una diferencia importante en la forma de remuneración y de cobro de los honorarios en grandes SDA y en pequeñas y también de conformidad siempre que nos encontremos ante una SDA que se dirige a clientes particulares o a clientes empresariales.

**c) SOBRE LA TRANSFORMACIÓN EN LAS PROFESIONES JURÍDICAS**

Para DIAS y PEDROSO (2004), refiriéndose a estudios de KRITZER (1999), paralelamente a las transformaciones en el ámbito del Derecho y de la Justicia, se verifica, en simultaneo, un proceso de transformación de las profesiones jurídicas incidiendo particularmente en la especialización profesional y en la introducción de nuevas tecnologías con repercusiones en los métodos de trabajo y en su forma de Organización, en la aparición de nuevas funciones y de servicios jurídicos adaptados a la complejidad de la vida social moderna.

Por otro lado, FREIDSON (2000) se opone a una visión generalizada de muchos autores acerca de la problemática de la crisis actual en las profesiones, fundada solo en cambios que puedan poner en causa sus raíces de identidad.

Centrándonos en el mantenimiento de la validez de los conceptos defendidos por HEINZ y LAUMANN (1982), y partiendo de la base de que las SDA son organizaciones centradas en el cliente, el desarrollo tecnológico puede tener impacto en el componente intra-relación, proporcionando la introducción de nuevos métodos de trabajo, a saber, el nivel de procesos de investigación una relación de costes más baja y ventajosa.

Valiéndonos de expedientes tecnológicos y siguiendo el modelo de RUSANOW (2003) relativo a la creación de bases de conocimiento precedente para una mayor división de conocimiento organizacional, este elemento podrá condicionar la contratación de personal, orientada a las SDA hacia el recurso a la contratación de

profesionales menos cualificados y menos onerosos en materia salarial acelerando el curso de los procesos de trabajo y reduciendo la estructura de los costes de su Organización.

### **2.3. LA ABOGACÍA EN PORTUGAL**

Al tratarse de una investigación centrada en la problemática de la Gestión aplicada a las Sociedades de Abogados (SDA) nos parece importante contextualizar los orígenes de esta profesión y su evolución con vistas a poder calcular los constringimientos que de ella emergen en la actualidad en comparación con el campo teórico que se pretende contrastar. Para PEDROSO y DIAS (2004); el Derecho, el sistema jurídico y el sistema judicial se encuentran en un acelerado proceso de transformación que varía en cada sociedad en función de su desarrollo económico y social, de la cultura jurídica, de las transformaciones jurídicas y del consecuente patrón de litigio. Según estos investigadores, refiriéndose a KRITZER (1999), las profesiones jurídicas atraviesan actualmente un período de transformación basados fundamentalmente en: la pérdida de la exclusividad profesional, la creciente segmentación del conocimiento mediante la especialización y el crecimiento y utilización de nuevas tecnologías en el acceso a las fuentes de información.

#### **2.3.1. COMPOSICIÓN DEMOGRÁFICA DE LA PROFESIÓN**

El crecimiento de la educación superior en Portugal ha venido a acentuar fuertemente la capacidad de “*producción*” de nuevos licenciados en Derecho y, consecuentemente, su ingreso en la Abogacía. Desde inicios de la década de los 90 se han inscrito en el Colegio de Abogados una media de 82% de los licenciados en Derecho cada año. La evolución de las inscripciones en el Colegio de Abogados indica claramente que el período anterior a 1974 se caracterizó como una época de reposición de stock para lo cual factores como la tradición familiar y un cierto cariz elitista podrían no ser ajenos a dicha situación.

Actualmente el flujo de inscripciones en el Colegio de Abogados es superior a dos mil por año, seguidas de cerca por una constatación realizada por ABEL (1989), RODRIGUEZ (1996) y COLE (2003): *el aumento del número de Abogados ha sido una*



*constante en las últimas décadas en la mayoría de los países del occidente. Además del incremento del número de Abogados, su composición - en términos de edad y de género- representa las mayores alteraciones demográficas en la abogacía.*

Indicadores del “Ministerio da Ciência e Ensino Superior” (Ministerio de Educación) nos indican que el segmento femenino es, en la actualidad, mayoritario dentro de un amplio conjunto de licenciaturas de la enseñanza superior, exceptuando algunos cursos de Ingeniería y de Ciencias militares, en los cuales el peso del segmento masculino es aún mayoritario.

### **2.3.2. MODOS DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

La abogacía se ha desarrollado a lo largo de siglos caracterizándose por ser una práctica independiente y tutelada a nivel superior. Pero esta práctica individual, heredera de las antiguas tradiciones del *defensor-orador*, ha venido a confrontarse con factores de mercado, de evolución tecnológica, de expansión de los dominios profesionales en nuevos dominios y de la globalización económica. De este modo, la práctica de la profesión, con preferencia para los Estados Unidos, ha venido a evolucionar paralelamente al crecimiento y a la expansión internacional de los sectores industriales y, sobre todo, de los servicios, evolucionando hacia una prestación profesional empresarialmente organizada en SDA.

Esta práctica es relativamente reciente en Portugal, regulada inicialmente por el Decreto-Ley nº 513-Q/79, y revisada con la entrada en vigor del actual Decreto-Ley 229/2004, de manera que la expansión de esta modalidad de actuación se ha desarrollado con mayor intensidad en el período posterior a la adhesión nacional a la Unión Europea. Actualmente se encuentran registrados en el Colegio de Abogados un número superior a 800 Sociedades, siendo que un porcentaje superior al 40% de las mismas fueron constituidas en el período comprendido entre los años 2000 y 2003.

Razones como la división de gastos, la división del riesgo o de la interayuda se consideran génesis del movimiento orientador de la constitución de SDA y tienen hoy en día nuevos aspectos como la segmentación y especialización de ramas del Derecho, tipología de la clientela – por ejemplo empresas y empresas en proceso de

internacionalización que requieren una mayor amplitud de áreas de trabajo – y aumento de la capacidad de “*lobby*”, constituyen otros argumentos a tener en cuenta.

### **2.3.3. CUADRO SOCIO ECONÓMICO**

El estudio realizado por CAETANO (2003) sobre los Colegios de Abogados, también indica a existencia de una considerable asimetría en el seno de la profesión, con un porcentaje relevante de Abogados que obtienen rendimientos poco elevados. Más de un 56% de los Abogados entrevistados en el marco de dicho estudio revelan rendimientos mensuales netos entre los 500 y los 1500 euros.

Aún así, en términos medios, los rendimientos procedentes de la práctica profesional posicionarán a los Abogados en un segmento socioeconómico elevado dentro de la sociedad portuguesa, en comparación con el salario medio nacional y con las profesiones asalariadas.

Será el intervalo de edad comprendido entre los 40 y los 55 años donde el nivel de rendimientos de la abogacía se revelará superior. Por otro lado, el grupo correspondiente a los socios de Sociedades de Abogados (SDA) que se revelará como aquel en el cual el porcentaje de rendimientos superiores a 3 mil y a 5 mil euros más se separa de los restantes.

## **2.4. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS SDA**

### **2.4.1. ENCUADRAMIENTO**

Las SDA se constituyen y se regulan por el Decreto-Ley 229/2004 de 10 de diciembre de 2004 y la Ley 15/2005 de 26 de enero de 2005, previéndose una evolución centrada en el siguiente conjunto de aspectos que se han venido a confirmar:

- aumento en las concentraciones de las SDA visando un aumento en su dimensión;
- la prevalencia de tres tipos diferentes de SDA: grandes sociedades internacionales en Portugal; grandes firmas portuguesas y pequeñas “*boutiques de Abogados*”;
- la necesidad de todo un conjunto de pequeñas sociedades que deben reorientar su actividad.

**a) SOCIOS Y ASOCIADOS**

El diploma consagra la exclusividad de la participación societaria en las SDA, solo los Abogados inscritos en la OA, excluyendo los Abogados en periodo de pasantía.

**b) CONSTITUCIÓN Y REGISTRO DE LA SOCIEDAD**

El contrato de sociedad no obliga a otorgar escritura pública de manera que podrán ser creadas mediante documento privado.

**c) LA SOCIEDAD**

La SDA se constituirá por el nombre profesional, completo o abreviado, de todos, algunos o algún socio terminando siempre con la expresión “*sociedad de Abogados*” y haciendo mención del régimen de responsabilidad utilizando las siglas RL para las sociedades de responsabilidad limitada y RI para aquellas sociedades de responsabilidad ilimitada.

**d) PARTICIPACIONES SOCIALES**

Todos los socios integrarán obligatoriamente la sociedad con participaciones de industria, es decir, todos ellos se comprometerán a trabajar efectivamente en la sociedad que constituyen, pudiendo incluso tener a su cargo una determinada área jurídica y, todos o algunos de ellos, también tendrán participaciones en el capital.

**e) ADMINISTRACIÓN Y CUENTAS**

Los administradores responderán ante la sociedad por todos los daños causados durante el ejercicio de su cargo. La elaboración de las cuentas de un ejercicio será de la responsabilidad de la administración y, en el caso de las SDA de responsabilidad limitada, deberán depositarse en el Colegio de Abogados dentro del plazo de 60 días una vez hayan sido aprobadas.

**f) TIPOS DE SOCIEDAD Y RÉGIMEN DE RESPONSABILIDAD**

Existen dos tipos de SDA: *de responsabilidad ilimitada* y *de responsabilidad limitada*. En las SDA de responsabilidad ilimitada, los socios responderán personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales mientras que en las sociedades de Abogados de responsabilidad limitada solo la sociedad responderá de las deudas sociales.

**g) FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES**

Será permitida la fusión de dos o más SDA mediante la transferencia global del patrimonio de una a otra y la atribución a sus socios de participaciones o, bien, mediante la constitución de una nueva sociedad para la cual se transferirá globalmente el patrimonio de las sociedades fusionadas, atribuyendo a los socios participaciones de industria o de capital en la nueva sociedad a constituir.

A semejanza de las fusiones, en el artículo del presente capítulo también se regulan las posibles cisiones de SDA.

**h) FORMAS DE ASOCIACIÓN**

Se permite el Consorcio entre SDA, los agrupamientos complementares de empresas (ACE) y los agrupamientos europeos de interés económico (AEIE).

**i) DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y DIVISIÓN**

La SDA podrá ser disuelta mediante dos clases de procedimiento: *la disolución inmediata* o *la disolución mediante sentencia judicial*.

**j) REGLAS DEONTOLÓGICAS**

Además de todo aquello que el reglamento de los estatutos del Colegio de Abogados, referentes a procedimientos deontológicos de Abogados, los cuales se mantendrán siempre presentes incluso durante el ejercicio de su actividad a nivel de SDA o de otras empresas.

**k) INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD**

La Ley 15/2005 que regula el Estatuto de los Colegios de Abogados nos muestra los aspectos así como las muchas limitaciones en este dominio que de otra manera tenderían a conducir la profesión para la órbita comercial y mercantilista:

- los Abogados podrán divulgar su actividad profesional de forma objetiva, verdadera y digna dentro del riguroso respeto de sus deberes deontológicos, del secreto profesional y de los preceptos legales relativos a la publicidad y a la competencia.



### 3. EL CONCEPTO DE CONOCIMIENTO

#### 3.1. EL CONOCIMIENTO – PRINCIPIOS Y TIPOLOGÍAS

El Conocimiento fue realmente uno de los primeros problemas a ser abordados de forma sistemática por los estudiosos, caracterizando los comienzos de la investigación llevada a cabo por la humanidad pudiendo encuadrar su origen con base en la filosofía. Parecen existir tres tradiciones epistemológicas divergentes en esta disciplina que buscan definir su fuente y que se perfilan:

**TABLA 1 - CORRIENTES DEL CONOCIMIENTO**

CORRIENTE	RACIONALISMO	EMPIRISMO	APRIORISMO
<i>FUNDAMENTOS</i>	Se apoya en que el conocimiento resulta de un proceso mental, siendo la verdad absoluta encontrada a partir de deducciones racionales fundándolas en axiomas, la matemática compone un ejemplo de lo anterior	Se opone a la tesis del racionalismo defendiendo que, en la génesis u origen, no existe conocimiento y que su única fuente será la experiencia sensorial, por la cual el hecho de entender algún elemento conforma un hecho extremadamente significativo	La base de este abordaje reside en el hecho de que el conocimiento está constituido por elementos que preceden y que son independientes de la experiencia aspecto por el cual parece coincidir con la corriente racionalista
<i>CARACTERÍSTICAS</i>	Esta perspectiva defiende que existe en nosotros un cierto número de conceptos que son innatos y que se presumen como bases más importantes del conocimiento. No encuentran su origen en la experiencia pero sí constituyen un patrimonio de origen de nuestra razón	El ser humano tiene percepciones y es, con base en las mismas, que irá poco a poco desarrollando representaciones y conceptos generales. Siendo la experiencia sensorial la fuente de origen del conocimiento humano, de acuerdo con esta aproximación teórica, todos nuestros conceptos proceden de la experiencia que se obtiene por inducción mediante experiencias sensoriales específicas	Para los aprioristas los factores antecedentes del Conocimiento acaban por no constituir contenidos del conocimiento sino formas del mismo que reciben su contenido a través de la experiencia
<i>REFERENCIAS</i>	Platón, Descartes y Leybnitz (Racionalismo Inmanente)	Aristóteles, Francis Bacon, John Locke	Kant

Corrientes del Conocimiento, resumen – elaboración propia

##### 3.1.1. UNA DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO

De un modo general podríamos definir el conocimiento como una creencia real mientras que, de acuerdo con la filosofía, definiremos el conocimiento de la siguiente manera:

“noción normalmente opuesta a la afectividad y a la actividad, designa la función teórica del espíritu así como el resultado de dicha función, que persigue tornar presente a los sentidos o a la inteligencia un objeto (interno o externo), para obtener de él un entendimiento o una representación adecuada”

[[http://www.priberam.pt/dlpo/definir\\_resultados.aspx](http://www.priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx), acedidel em noviembre de 2008]

“facultad de conocer; relación directa que se extrae de alguna cosa; noción; información; experiencia; dominio teórico y/o práctico de determinada área; forma de entendimiento que representa el acto de conocer implícitamente contenido en la cosa conocida; persona con quien se tiene relaciones sociales; (popular) pequeña gratificación; recibo; documento que comprueba la expedición de mercancías por vía marítima o fluvial; saber; instrucción; pericia; personas conocidas; relaciones”

[<http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=14>, acedidel em noviembre de 2008]2

La aparente dificultad que parece existir al tratar de definir qué es Conocimiento puede derivarse del hecho de que este reside solo en la mente de los individuos y puede capturarse, almacenarse y compartirse al mismo tiempo (SPIEGLER, 2003). Esta divergencia se pone de manifiesto en las definiciones de Conocimiento que presentamos a continuación:

“una mezcla fluida de experiencia condensada, valores, información contextual e *insights* que proporcionan una estructura para la evaluación y para la incorporación de nuevas experiencias e informaciones [...]. En las organizaciones, suele encontrarse incluido no solo en documentos o repositorios sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales”.

[DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. (1998, pág: 6-7), “Working Knowledge: how organizations manage what they know”, Boston: Harvard Business School Press]

“El conjunto total de características y procedimientos con inclusión de la cognición y competencias que los individuos utilizan para resolver problemas, comprendiendo, Teoría y práctica, reglas cotidianas e instrucciones sobre cómo actuar. El conocimiento se basa en datos e informaciones, estando siempre unidas a personas, construido por individuos y representando sus creencias sobre relaciones causales”

[PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (1999:29-30), “Managing knowledge”, Chichester: John Wiley and Sons]

“una capacidad humana, de carácter tácito, orientada hacia la acción, basada en reglas, individuales y en constante cambio. Su contenido se demuestra en acciones de competencia individual porque, en la práctica, esta se expresa a través del conocimiento explícito, habilidad, experiencia, juicios de valor y red social”

[SVEIBY, K. E. (1997, pp: 35-42), “The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets”, Berrett-Koehler San Francisco]3

Para una mejor comprensión de las cuestiones relacionadas con el Conocimiento nos parece necesario revisar y analizar algunas Teorías del campo de Organización de Empresas intentando encuadrar en cada una de ellas los aspectos más significativos que guardan relación con las SDA todo lo anterior con vistas a extraer conclusiones que nos proporcionen el marco de un modo de análisis, es decir, entre las perspectivas en que surgen estos nuevos abordajes aparece el siguiente conjunto de investigadores, PRAHALAD y BETIS (1986 y 1995) sobre las cuestiones relacionadas con la “*Lógica Dominante*” y TEECE, PISANO y SCHUEN (1997) en lo que respecta a las

---

2 La traducción es nuestra.

3 La traducción es nuestra.



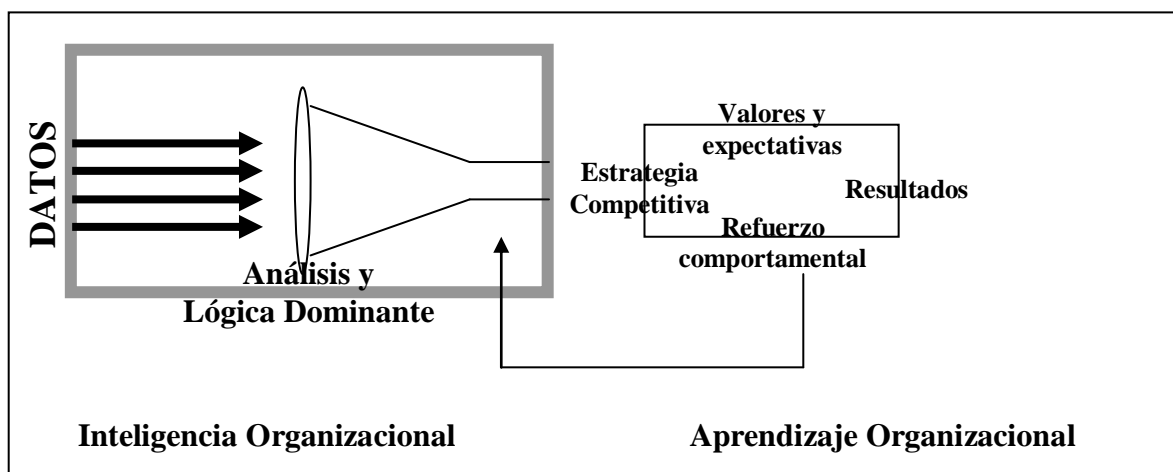
“*Capacidades Dinámicas*”, BARNEY (1986), TEECE (1984) y GRANT (1991) en el dominio relativo a la “*Dependencia de Recursos*” y RUMELT (1984), SCHENDEL (1996), GRANT (1996) y SPENDER (1996) con relación a la Teoría basada en la “*Gestión del Conocimiento*”.

### 3.1.2. LAS SDA Y LA LÓGICA DOMINANTE

El punto de partida para el análisis de esta Teoría se centra en la forma como los gestores entienden el negocio y realizan sus decisiones con respecto a la ubicación de los recursos (PRAHALAD y BETTIS, 1986)

La Lógica Dominante corresponderá así a un filtro de información que actúa como un embudo que servirá de filtro de la información. La atención organizacional se concentra solo sobre datos considerados relevantes para la actividad, la luz de la lógica dominante que prevalece en la empresa. Todos los demás serán rechazados.

**FIGURA 1 – LÓGICA DOMINANTE**



Modelo de Funcionamiento de la Lógica Dominante – Adaptado de Emilio Díez de Castro

De esta forma, la lógica dominante puede ser analizada como un aspecto importante de inteligencia organizacional entendiendo la misma como la capacidad que una Organización tiene para aprender y que esa misma inteligencia organizacional no corresponde a la suma de las inteligencias individuales de ejecutivos y colaboradores.

Las SDA son estructuras dirigidas de modo exclusivo al trabajo jurídico y todas ellas están compuestas por Abogados en ejercicio quienes ocupan por imposición reguladora las posiciones de socio o de asociado. Este condicionamiento y formato - sea por vía educativa sea por vía asociativa - no dejará verdaderamente de ejercer influencia sobre el modo de desarrollo y sobre la capacidad de aprendizaje que cada SDA desarrollará dentro del mercado.

### **3.1.3. LAS SDA Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

La Teoría de las Capacidades Dinámicas persigue la obtención de una explicación que permita identificar cuáles son las dimensiones de capacidades específicas de la empresa que puedan constituir una fuente de ventajas competitivas y que puedan explicar cómo las combinaciones de capacidades y de recursos pueden ser desarrolladas, desagregadas y protegidas (TEECE *et al*, 1997).

Este abordaje va más allá de las cuestiones de causalidad de la ventaja competitiva basada en la eficacia y busca determinar los procesos mediante los cuales determinada Organización es capaz de producir activos intangibles de los que obtendrá una ventaja competitiva. La hipótesis de base se fundamenta en que tanto la producción de los recursos como su utilización no son inmediatas ya que va a requerir de la empresa que los detente que posea la existencia de capacidades muy concretas para su desarrollo y aplicación. A la luz de esta teorización, la ventaja competitiva de las empresas residirá en sus procesos y estará determinada por la posición de los activos específicos y los caminos disponibles de desarrollo determinados en gran parte por la historia pasada de la empresa.

Las SDA se caracterizan por ser organizaciones de *intelectualidad intensiva* pudiendo radicar en aspectos como “*know-how*” técnico, desarrollo de prestación de servicios, en la investigación y desarrollo, servicio al cliente, rapidez, flexibilidad productiva, y otros aspectos, un conjunto de competencias que podrán contribuir para su distinción y fuente de ventaja competitiva.

### **3.1.4. LAS SDA Y LA DEPENDENCIA DE RECURSOS**

La Teoría basada en los recursos y capacidades (TBR) surge de una crítica a las hipótesis de base de la Teoría de las Fuerzas competitivas. Conforme esta última, una entrada en un sector industrial es una decisión racional (TEECE *et al*, 1997). A la luz de la TBR, la ventaja competitiva guarda una relación más directa con los recursos de difícil imitación y con la forma de ser de las organizaciones que con su relación producto-mercado.

Tal aspecto nos dirige hacia la problemática de las competencias – una habilidad superior que se describe como aquello que “*una Organización puede hacer especialmente bien*” (ANDREWS, 1987). Cuestiones de competencia y la respuesta efectiva a la cuestión “*lo que hace una SDA especialmente bien*” puede conformar un desafío de análisis del desarrollo de este tipo específico de empresas a la luz de la TBR. Paralelamente también a la transferencia de “*know-how*” tácito entre diferentes áreas y ramas de Derecho, a la par de la alteración estructural de las SDA, la diversificación de las ramas de Derecho con incidencia en la creación de diversificaciones intra-organizacionales constituyen también aspectos para análisis futuros.

### **3.1.5. LAS SDA Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El núcleo de la Teoría del Conocimiento (TC) defiende que el proceso de aprendizaje es más importante que aquello que se aprende significando lo anterior que la capacidad de desarrollar las competencias organizacionales puede ser más importante que crear ventajas y competitividad por relación a un conocimiento específico adquirido.

Existen también fuertes evidencias en la bibliografía de diversos y reputados autores que apuntan a que nuestra sociedad actual se está transformando en una Sociedad del Conocimiento (BELL, 1973; DRUCKER, 1968 y TOFLER, 1990).

La noción de empresa como Organización que integra conocimiento ha venido a ganar forma y destacan las investigaciones centradas en la problemática del aprendizaje organizacional (LEVITT y MARCH, 1998 y HUBBER, 1991) y la visión de empresa

basada en conocimiento apuntando los estudios de SPENDER (1989), NONAKA (1991 y 1994) y NONAKA y TAKEUCHI (1995).

**TABLA 2 – SÍNTESIS DE TEORÍAS – CONTRIBUCIÓN AL ESTUDIO DE LAS SDA**

ABORDAJE TEÓRICO	CONCEPTOS-CLAVE	AUTORES DE REFERENCIA (PRECURSORES)	CONTRIBUCIÓN AL ESTUDIO DE LAS SDA
<b>LÓGICA DOMINANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forma como los gestores entienden el negocio y toman decisiones;</li> <li>- filtro de información;</li> <li>- aprendizaje organizacional;</li> <li>- interacción compleja con las estructuras y sistemas;</li> <li>- desaprendizaje y curva de olvido;</li> <li>- curva de aprendizaje;</li> <li>- sistemas complejos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prahalad y Betis (1986 y 1995);</li> <li>- Kerr y Bettis (1987);</li> <li>- Gómez-Mejía, Tosi y Hinken (1987);</li> <li>- Balkin (1992);</li> <li>- Ferguson y Morris (1993);</li> <li>- Argyris y Schon (1978);</li> <li>- Starbuck y Hedberg (1981);</li> <li>- Yelle (1979);</li> <li>- Modis (1992);</li> <li>- Shrivastava (1983);</li> <li>- Fiol y Lyles (1985);</li> <li>- Levitt y March (1988);</li> <li>- Huber (1991);</li> <li>- Holland (1992);</li> <li>- Waldrop (1992)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qué lógica domina las SDA;</li> <li>- transformaciones de mercado y cambios en la lógica dominante de las SDA;</li> </ul>
<b>CAPACIDADES DINÁMICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidad organizacional;</li> <li>- competencia distintiva;</li> <li>- combinaciones y desagregación de competencias;</li> <li>- crear y expandir competencias;</li> <li>- procesos organizacionales;</li> <li>- aprendizaje y reconfiguración;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grant (1996);</li> <li>- Prahalad y Hamel (1990);</li> <li>- Teece (1997);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- creación de competencias en SDA;</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- creación de conocimiento en las organizaciones;</li> <li>- proceso de aprendizaje organizacional;</li> <li>- conocimiento explícito e implícito;</li> <li>- transferencia de conocimiento;</li> <li>- apropiación de conocimiento;</li> <li>- interdependencia;</li> <li>- reglas de secuenciación y rutinas;</li> <li>- solución de problemas y toma de decisión en equipo;</li> <li>- capital intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schendel (1986);</li> <li>- Machlup;</li> <li>- Bamey (1986);</li> <li>- Kogut y Zander (1992);</li> <li>- Arrow (1984);</li> <li>- Levitt y March (1998);</li> <li>- Hubber (1991);</li> <li>- Spender (1989);</li> <li>- Nonaha (1991 y 1994);</li> <li>- Nonaka y Takeuchi (1995);</li> <li>- Simon (1991);</li> <li>- Thompson (1967);</li> <li>- Van de Ven, Delbecq y Koenig (1976);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desarrollo del conocimiento en SDA;</li> <li>- Gestión del conocimiento en SDA;</li> </ul>
<b>DEPENDENCIA DE RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recursos difíciles de imitar y obtener;</li> <li>- desempeño organizacional superior;</li> <li>- competencias;</li> <li>- <i>know-how</i> organizacional y actividades de transformación;</li> <li>- activos intangibles;</li> <li>- organizaciones como agentes activos en el marco circundante;</li> <li>- inseguridad y complejidad de adquisición de recursos;</li> <li>- dependencia y escasez de recursos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teece (1984);</li> <li>- Andrews (1987);</li> <li>- Rumelt (1984);</li> <li>- Penrose (1959);</li> <li>- Wernerfeld (1984);</li> <li>- Pfeffer y Salancick (1978);</li> <li>- Grant (1991);</li> <li>- Scott (1992);</li> <li>- Cool y Schendel (1988);</li> <li>- Dierickx y Cool (1989);</li> <li>- Barney (1986);</li> <li>- Wernerfelt y Montgomery (1988);</li> <li>- Shuen (1994);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuestiones de desarrollo de competencias en SDA;</li> </ul>

Síntesis de las principales características, autores y posibles contribuciones al estudio de las SDA – elaboración propia

### 3.1.6. CLASES DE CONOCIMIENTO HUMANO

De la visión general de la bibliografía y de los estudios podemos reconocer algunas corrientes que identifican una determinada tipología de Conocimientos de entre

los cuales podemos destacar, por ejemplo, las contribuciones de SACKMANN (1992) y sus cuatro tipologías de conocimiento: “*Conocimiento Enciclopédico*” – (qué); “*Conocimiento Directorio*” – (cómo); “*Conocimiento Manual*” – (cuándo); “*Conocimiento axiomático*” – (por qué). Otros tipos de *Conocimiento* que también aparecen referidos en la bibliografía con relativa frecuencia son los denominados *Conocimiento Popular*, *Conocimiento Filosófico*, *Conocimiento Teológico* y *Conocimiento Científico* (TRUJILLO FERRARI, 1974).

**TABLA 3 – SÍNTESIS DE TIPOS DE CONOCIMIENTO**

<b>TIPOS DE CONOCIMIENTO</b>	<b>CONOCIMIENTO POPULAR</b>	<b>CONOCIMIENTO FILOSÓFICO</b>	<b>CONOCIMIENTO TEOLÓGICO</b>	<b>CONOCIMIENTO CIENTÍFICO</b>
<b>ADQUISICIÓN</b>	Surge de la casualidad o después de múltiples tentativas y acciones no planeadas	Derivado del Raciocinio y de la Reflexión humana. Se dirige a conocer y comprender la realidad más avanzada que puede ser reconocida por el Ser Humano	Se fundamenta en doctrinas y de esta forma es considerado infalible, indiscutible y absolutamente verdadero	Se centra en los hechos de naturaleza analítica que requieren exactitud, precisión y claridad y que son comunicables y verificables
<b>BASE</b>	Se fundamenta en la experiencia vivida o transmitida de generación a generación formando parte de costumbres, usos y tradiciones	Incide sobre fenómenos y produce conceptos que persiguen dotar de sentido a las cosas, superando en ocasiones los límites científicos formales	Directamente relacionado con la Fe y la creencia Divina, parte del principio de que las verdades tratadas son infalibles e indiscutibles, ya que consisten en revelaciones de la Divinidad y de lo sobrenatural	Se centra en procedimientos de verificación basados en una Metodología científica que incide en un conjunto de características fundadas en la racionalidad y objetividad
<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</b>	Forma de Conocimiento valorativa, reflexiva, verificable y que tiene como principal característica el hecho de ser falible e inexacto	Forma de Conocimiento que conduce a la Reflexión Crítica sobre las cosas y se caracteriza por ser valorativa, no verificable, racional, infalible y exacta, ya que sus premisas, postulados e hipótesis no quedan sujetas a la experimentación	Forma de Conocimiento valorativa, inspirada, sistemática, no verificable, falible y aproximadamente exacta	Forma de Conocimiento racional, sistemática, exacta y verificable de la realidad asentada en una investigación metódica que aplica y busca “Leyes” y “reglas”
<b>REFERENCIAS DE INVESTIGACIÓN</b>	TRUJILLO FERRARI (1974)	ANDER-EGG (1978)	LAKATUS y MARCONI (1983)	ANDER-EGG (1978)

Síntesis relativa a los tipos de Conocimiento humano – Adquisición, Base y Características principales – elaboración propia

### 3.1.7. CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Como bien es sabido, el comportamiento de las organizaciones comprende y abarca la totalidad de los comportamientos activos y pasivos en los que se comprometen para tener acceso, organizar, compartir y hacer uso de la información (WILSON y HUOTARI, 2001). Si bien – siguiendo a ARGIRYS y SCHON (1978) - dependen de los individuos para aprender, las organizaciones presentan un proceso de aprendizaje que difiere sustancialmente de aquel que tiene lugar a nivel individual en la medida en que cambian los mecanismos de interpretación del ambiente.

La discusión acerca de las cuestiones relacionadas con la cultura organizacional nos lleva a concluir que las empresas solo adoptan un cambio y realizan cambios a través de un proceso de aprendizaje organizacional (ARGYRYS, 1977). Gracias a esta vía surge en la última década de finales de siglo el concepto de “*learning organization*” (SENGE, 1990a).

El concepto desarrollado en torno a esta idea central se refiere a que las organizaciones adquieren ventajas y competitividad a través de la capacidad de aprender con ellas mismas y con otras empresas.

**TABLA 4 – CONCEPTOS DE CONOCIMIENTO – SÍNTESIS**

AUTOR (AÑO)	CONCEPTOS DE CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE Y GC	FOCO
<i>Polanyi (1969)</i>	El proceso de construcción del conocimiento organizacional conlleva, además del esfuerzo individual, prácticas colectivas que permiten la socialización y la integración de los diversos tipos de saber.	Proceso
<i>Senge (1990b)</i>	Las organizaciones solo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero sin él no se verifica aprendizaje organizacional.	Personas y Procesos
<i>Leonard-Barton (1992)</i>	El conocimiento opera a partir de un “laboratorio de aprendizaje” en el cual se combinan personas, procesos y equipamientos.	Proceso / Personas
<i>Kogut y Zander (1992, 1993), Spender (1996)</i>	El resultado de interacciones específicas verificadas entre individuos en el seno de la Organización constituyendo un activo socialmente construido	Proceso y Personas
<i>Davenport (1997)</i>	Abordaje sistemático a la creación, agrupamiento, distribución y uso del Conocimiento por la Organización.	Método/ Proceso
<i>Neef (1997)</i>	Capacidad en gestionar y fomentar aquello que los colaboradores saben, con vistas a promover el abordaje de nuevos mercados y la creación de nuevos productos y servicios.	Mercado
<i>Nonaka y Takeuchi (1997)</i>	Proceso de reflexión y aprendizaje que articula conocimiento tácito en conocimiento explícito dentro de un procedimiento integrador.	Proceso

<b>Davenport y Prusak (1998)</b>	Es un fluido mixto de experiencia, valores, información contextual y visión especializada que proporciona una estructura para la evaluación e integración de nuevas experiencias e información.	Proceso
<b>Sveiby (1998)</b>	Modo de creación de Valor a partir de activos intangibles de la empresa. GC implica actuar sobre las competencias y capacidades de los colaboradores así como sobre la estructura interna y sobre el entorno de la empresa.	Valor
<b>Alavi e Leydner (1999)</b>	Esfuerzo de Gestión en la búsqueda para identificar, desarrollar, diseminar y analizar el conocimiento colectivo de la Organización con vistas a aumentar su capacidad de Innovación y respectiva respuesta competitiva.	Innovación
<b>Nohria, Hansen y Tierney (1999)</b>	El conocimiento se crea y se gestiona a través de un “abordaje personalizado” operado en las conversaciones y encuentros entre los individuos que se buscan de manera espontánea, o buscan solucionar sus problemas, por ejemplo, a través de sesiones de “brainstorming” formalizadas por las empresas.	Proceso y Personas
<b>Probst et al (2001)</b>	Actividad que integra competencias individuales y los componentes del conocimiento en un todo funcional, integrando cultura, estilo de liderazgo y estructura organizacional.	Proceso y Personas
<b>O’Leary (2002)</b>	Esfuerzo organizacional de captura, conversión del conocimiento individual en conocimiento colectivo, uniendo persona a persona y persona a conocimiento, conocimiento a personas y conocimiento a conocimiento, consiguiendo medir el conocimiento organizacional.	Personas

Conceptos de Conocimiento, Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento – elaboración propia

### 3.1.8. CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL

La expresión Gestión de Conocimiento (GC) parece tener su origen en la segunda mitad de la década de los 70 (GOERL, 1975; HENRY, 1975 y McCAFFERY, 1975) junto a un concepto entonces emergente de Capital Intelectual (CI) (FEIWEL, 1975). Desde entonces el número de publicaciones sobre el tema, desde libros a artículos, científicos e de opinión, no han dejado de crecer hasta el punto de existir estimativas de que en 2010 existen unas 10.000 publicaciones dedicadas a asuntos relacionados con la GC (SERENKO y BONTIS, 2004).

Para varios de los principales investigadores en esta área (EDVINSSON y MALONE, 1997; SVEIBY, 1997; BONTIS, 1999 y STEWART, 1997) el denominado *Capital intelectual* (CI) de una Organización resulta de la diferencia entre el valor contable de la Organización y el valor de mercado de la misma.

El concepto de CI no menosprecia la importancia de los activos organizacionales e incluye en este modo la suma del que se consideran ser unos de los tres aspectos fundamentales de una Organización: *la vertiente humana, la estructura y la capacidad de sus activos* (EDVINSSON y MALONE, 1997; SVEIBY, 1997; BONTIS, 1999 y STEWART, 1997).

**TABLA 5 – COMPONENTES DEL CI**

AUTORES	COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL
STEWART (1997)	La composición del CI se basa en <i>personas, estructuras y clientes</i>
SVEIBY (1998, 2001, 2002)	Composición del CI fundada en tres dimensiones: <i>la estructura interna, la estructura externa y la competencia de los colaboradores</i>
EDVINSSON y MALONE (1997)	El Valor Agregado de una empresa se asienta en los componentes de VALOR FINANCIERO y de CAPITAL INTELECTUAL. El CI de una Organización se apoya en dos vertientes: <i>el capital humano y el capital estructural</i>
BONTIS (1999)	El CI organizacional se basa en tres dimensiones: <i>capital humano, capital estructural y capital relacional</i>
LELIAERT et al (2003)	Composición del CI centrado en <i>el capital humano, en el capital estructural, en el capital de clientes y en el capital de alianzas estratégicas</i>
VERDE, LÓPEZ, CASTRO Y SÁEZ (2008)	Composición del CI centrado en <i>Capital Humano, Capital Organizacional, Capital Tecnológico, Capital Relacional y Capital Social</i>

Componentes constitutivos del Capital Intelectual (CI) según relevantes investigadores – elaboración propia

Por lo que será posible extraer de la bibliografía el componente de *Capital Humano* basado en todas las capacidades, conocimientos, competencias y experiencias de cada colaborador de una Organización las cuales se asocian aún a los elementos relacionados con la capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, relación interpersonal, creatividad y desarrollo personal.

**TABLA 6 – PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL HUMANO**

AUTORES	CAPITAL HUMANO
STEWART (1997) y DUFFY (2000)	Las personas constituyen un recurso y capacidad necesaria para la oferta de soluciones de VALOR para el cliente. De esa forma, el resultado de inversión en prácticas de los colaboradores es fuente de Innovación y renovación en las empresas
BROOKING (1997)	Capacidades personales de liderazgo, Gestión, resolución de problemas y creatividad, desarrolladas por los colaboradores a favor de la Organización
EDVINSSON y MALONE (1997)	Reside en el conocimiento, experiencia, Innovación y capacidades de los colaboradores a los que se les suma además los valores, la cultura y la filosofía de la empresa
SVEIBY (1998)	Incluye no solo el conocimiento que los colaboradores actualmente poseen sino también la búsqueda de perfeccionamiento para su incremento en el futuro
BONTIS (1999)	Acentúa la importancia para las organizaciones de desarrollar y compartir los conocimientos implícitos que poseen transformándolos en nuevos conocimientos
DZINKOWSKY (2000)	“ <i>Know-how</i> ”, competencias, capacidades y conocimiento profesional de los colaboradores
LELIAERT et al (2003)	La pericia, competencia y reputación de los individuos
LUTHANS et al (2004)	La experiencia profesional, grado de educación, competencias, conocimientos y creatividad

Características del *Capital Humano* según importantes investigadores – elaboración propia



SAINT-ONGE (1996) afirma que el *Capital Humano* construye el *Capital Estructural* y que cuanto mejor sea este último, mejores serán también las posibilidades de que el *Capital Humano* sea mejor. La estructura organizacional puede contribuir al desarrollo del *Capital Humano* ya que si los colaboradores no se sienten realizados seguramente buscarán alternativas en otras organizaciones.

**TABLA 7 – PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL ESTRUCTURAL**

AUTORES	CAPITAL ESTRUCTURAL
STEWART (1997)	Activos estructurales como el sistema de informaciones, la logística de distribución, la investigación y desarrollo y la transformación de los saberes individuales transformados en beneficios colectivos
EDVINSSON y MALONE (1997)	El capital estructural incide en toda la estructura física y procesual que apoya el Capital Humano (equipamiento de informática, softwares, bases de datos, marcas, procesos e Innovación), es decir “ <i>todo lo que resta en la empresa cuando los colaboradores se retiran</i> ”
SVEIBY (1998)	La estructura interna que se relaciona con intangibles inherentes a los procesos y que viabiliza a ejecución de las operaciones
SULLIVAN (1999)	Conjunto de medios estructurales por los que una Organización comparte, utiliza y desarrolla nuevos conocimientos, centrada en equipamientos, instalaciones, activos financieros e infra-estructuras
BONTIS (1999)	Estructura relacionada con el apoyo a los colaboradores en el sentido de alcanzar un mejor desempeño en el trabajo y mejor desempeño organizacional global. Incluye los procesos de la empresa, las operaciones internas y la experiencia empresarial
DZINKOWSKY (2000)	Procesos y actividades organizacionales que se vinculan a la creación de valor

Características del *Capital Estructural* según importantes investigadores – elaboración propia

De la interacción entre la estructura y el mercado emerge el llamado Capital Relacional - también denominado por algunos investigadores “*Costumer capital*” - debiendo interpretarse este último como la confianza y experiencia acumulada derivadas de la relación entre la empresa y sus clientes y que “impide” a estos abandonar una relación comercial.

**TABLA 8 – LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL RELACIONAL**

AUTORES	CAPITAL RELACIONAL / “CUSTOMER” CAPITAL
SAINT-ONGE (1996)	El activo intangible más importante está constituido por toda la cartera de clientes y por las relaciones existentes entre clientes y empresa, entre empresa y sus colaboradores y entre estos últimos y los proveedores y los clientes
STEWART (1997)	Reside en el valor de las relaciones de la empresa para con el conjunto de personas con las que llevan a cabo las operaciones

<i>EDVINSSON y MALONE (1997)</i>	Todos los elementos relacionados con la imagen de la empresa y con su reputación y que están directamente asociados con la percepción de imagen que clientes, socios y proveedores tienen con respecto a la Organización
<i>SVEIBY (1998)</i>	Consiste en el valor del trato con clientes fieles y satisfechos
<i>BONTIS (1999, 2002)</i>	Fruto de la relación interpersonal intangible y sinérgica dentro y fuera de la empresa. Este capital se basa en entendimientos relacionales que son difíciles de codificar y de transmitir: Engloba todos los conocimientos incorporados en todas las relaciones organizacionales con clientes, competencia, proveedores, comercio, asociaciones o gobierno

Características del *Capital Relacional* según importantes investigadores – elaboración propia

### 3.1.9. CONOCIMIENTO, CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional (CO) aparece definida por SCHEIN (1996) como el patrón de características desarrolladas e implementadas por un determinado grupo a medida que aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna y que funciona correctamente para ser considerada válida y ser mostrada a nuevos miembros como una forma correcta de entender, pensar y sentir dentro de la Organización.

La cultura es un *aprendizaje mediante la experiencia* que es común a un grupo surgiendo también la perspectiva de poder existir diversas culturas diferentes dentro de una misma Organización que conviven en simultáneo. La relación entre CO y Conocimiento, mediante la AO, aparece también en los trabajos de DAVENPORT y PRUSAK (1998) así como de CURRY y MOORE (2003) en torno al concepto de “*knowledge friendly*”: *Culturas Organizacionales que contribuyen a una efectiva Gestión de la información.*

Con la evolución de los estudios acerca del Conocimiento y la forma como este se desarrolla en el mundo empresarial parece ser punto asentado resultante de la interacción entre los individuos y sus contextos, es decir, la estructura y la cultura organizacional.

La creación de un contexto favorable a la creación de Conocimiento engloba el desarrollo de estructuras organizacionales que fomenten la estabilidad relacional (VON KROGH *et al*, 2000) y un nivel de colaboración eficaz entre los individuos reforzando la interacción entre conocimientos tácitos y explícitos. Siguiendo a DAVENPORT y

PRUSAK (1998), la Gestión del conocimiento organizacional solo puede avanzar y prosperar si la empresa desarrolla y crea un conjunto de funciones y cualificaciones para desempeñar el trabajo de aprender, distribuir y utilizar el conocimiento.

El proceso de creación, división y diseminación de CO origina, de esta manera, nuevas formas de colaboración, comunicación y control dentro de las empresas.

**TABLA 9 – PRINCIPALES MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>INVESTIGADORES DESTACADOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>ORGANIZACIÓN INVERTIDA</b>	QUINN ET AL (1996B)	<p>En una empresa con este tipo de modulación, los profesionales son extremadamente autosuficientes y tienen una gran autonomía, citando como ejemplo, los Hospitales, Clínicas, Consultoras (Gestión, ingeniería o incluso la abogacía, por ejemplo), etc. Las células de trabajo son altamente profesionales y autosuficientes no habiendo necesidad de unión jerárquica directa entre las mismas.</p> <p>En organizaciones de este tipo el incentivo de la estructura organizacional se realiza a través de una estructura de apoyo administrativo y logístico que no condiciona ni emite órdenes para sus restantes componentes. La línea jerárquica se transforma, de esta manera, en una estructura de soporte que solo intervendrá en situaciones extremas (casos de un director clínico o de un <i>chairman</i>), de manera que su función es mucho menos interventora en el sentido dirigente y más orientada a la actuación como facilitadores internos, acelerando recursos y eliminando obstáculos al desarrollo.</p>
<b>ORGANIZACIÓN RECONFIGURABLE</b>	GALBRAITH (1997)	<p>Esta configuración presupone la coexistencia de dos estructuras en las empresas, estado una dirigida a la práctica de la Innovación y la otra de características operacionales. La esencia de este tipo de Organización se basa, sobre todo, en la flexibilidad dado que este diseño organizacional puede alterarse con vistas a mantener una alineación estrecha con los cambios verificados en el entorno. Por esta vía, los cambios frecuentes de los equipos, de manera transversal, se van a convertir en un factor relevante del diseño / reconfiguración de la estructura.</p>
<b>ORGANIZACIÓN COLATERAL</b>	ZAND (1974) KILMANN (1982)	<p>Modelo organizacional mixto, conjugando una estructura tradicional con una estructura colateral dirigida a la solución de problemas más complejos y que exigen creatividad. En esta propuesta, los activos humanos que componen la estructura colateral provienen de diferentes departamentos de la estructura operacional, lo que torna disponible dentro de cada grupo una vasta gama de cualificaciones e informaciones.</p>
<b>ORGANIZACIÓN PARALELA</b>	MILLER (1978), STEIN Y KANTER (1980), BUSHE Y SHANI (1990 Y 1991) Y SCHEIN (1995)	<p>Concepto cercano al Organización colateral y que también cuenta con las contribuciones de ZAND basada en la existencia de estructuras que conviven dentro de la misma Organización pero con funcionalidades diferentes. Se trata en particular de grupos o redes de colaboradores que operan en paralelo dentro de la estructura formal de una Organización y que funcionan con el propósito de crear, capturar y diseminar el Conocimiento por la misma.</p> <p>Por ejemplo, los ejecutivos de ese modelo empresarial se reúnen en encuentros trimestrales sin pretender tomar cualquier tipo de decisión a partir de dichas reuniones pero sí de aprender en conjunto mediante a la puesta en común de sus experiencias.</p>
<b>ORGANIZACIÓN DUAL</b>	DELZ, (1978), GOLDSTEIN (1985) E EVANS Y DELZ (1989)	<p>Trata de un concepto muy próximo y derivado de los estudios llevados a cabo para la Organización paralela e incide en trabajos desarrollados sobre todo para empresas que abordan el mercado desde una perspectiva multinacional. Para los investigadores de esta corriente, en las organizaciones que actúan a escala global, uno de los principales desafíos que se presentan a la Gestión es el de consolidar, coordinar e integrar las diversas empresas subsidiarias y departamentos que necesitan un determinado grado de autonomía.</p>

<b>ORGANIZACIÓN MATRICIAL</b>	GALBRAITH (1971), MORGAN (1996), HATCH (1997), WRIGHT, KROLL Y PARNELL (1998)	<p>Este modelo de Organización conjuga la estructura de una Organización funcional con un modelo de estructura por proyectos. Así, se trata de una estructura híbrida basada en una estructura funcional donde se implementa una amplia y fuerte movilidad lateral.</p> <p>Este tipo de estructura reduce el tipo de comunicación formal sustituyéndola por otras formas más simples como, por ejemplo, el contacto telefónico, las reuniones y la interacción cara a cara, favoreciendo el abordaje consensual en grupo y la estrecha relación interpersonal.</p>
<b>ORGANIZACIÓN EN HIPERTEXTO</b>	NONAKA Y TAKEUCHI (1995)	<p>El presupuesto básico de este modelo se basa en que la creación del conocimiento humano surge de la interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito posibilitando que una empresa desarrolle y acumule conocimiento transformándolo de modo dinámico a partir de de los niveles estructurales: el sistema de negocios y el nivel de equipos de proyecto.</p> <p>La característica base de esta tipología organizacional que Nonaka y Takeuchi proponen reside en la capacidad de sus miembros para cambiar de contexto durante el transcurso de la coexistencia de tres niveles diferentes dentro de una misma Organización: <i>el sistema de negocios basado en la estructura orgánica funcional, la multidisciplinaridad de los equipos de proyecto y la interacción informal entre los individuos como fuente generadora de conocimiento.</i></p> <p>Una Organización del conocimiento debe, de esta manera, orientarse mediante una estructura sin jerarquía y autorganizada que funciona en conjunto con la estructura formal.</p>
<b>ORGANIZACIÓN EN REDE</b>	MILES Y SNOW (1986 Y 1992), QUINN (1992), GERSTEIN (1993), CHIAVENATO (1999)	<p>Miles y Snow (1992) presentan un modelo de red en el que la Organización matricial incorpora la eficacia especializada de la Organización funcional a la efectividad operativa autónoma de forma divisoria y la capacidad de transferir recursos de forma matricial.</p> <p>Quinn (1992) no defiende la utilización del término <i>red</i> pero sí asienta su definición en la configuración de <i>"tela"</i> – WEB. Este modelo de Organización opera con un mínimo de autoridad formal y con una ligereza de interconexión en que las unidades pueden funcionar independientes una de las en caso de ser necesario.</p> <p>Gerstein (1993) postula que, en las organizaciones en red, el conocimiento está distribuido y posicionado en múltiples y diferentes sectores. Así, en un proceso de desarrollo de producto, algunas unidades organizacionales lideran el proceso mientras que otras proporcionan el apoyo necesario.</p> <p>Chiavenato (1999) la presenta como una <i>"RED DINÁMICA"</i>. La estructura en red conduce a que la Organización desagregue sus funciones principales y las transfiera a empresas separadas que se encuentra unidas mediante una pequeña unidad u Organización coordinadora que pasa a conformar el núcleo central de esa red dinámica.</p>

Principales modelos de estructura organizacional que favorecen la Gestión del Conocimiento – elaboración propia

### 3.1.10.LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU MESURABILIDAD

Una eficaz Gestión del CI de las empresas y la consecuente maximización de su potencial requiere que sea identificado así como evaluado a la par que se obtengan las parcelas de valor generadas por el CI dentro de la empresa o por medio de las relaciones entre variables de la empresa que conduzcan a una determinada cuantía de CI. De esta manera, KAPLAN y NORTON (1996c) afirman que lo que no puede ser medido no podrá ser gestionado y acentúan de esta manera la importancia de identificar y medir los activos intangibles. Si no son analizados y evaluados, con auxilio de determinados

indicadores un determinado elemento, el control de su presencia será imposible de efectuar así como también será imposible controlar su sentido evolutivo.

La profusión de modelos y de estudios que se suceden durante toda la década de los 90 así como durante el inicio de este nuevo siglo, y que sintetizamos a continuación, dan fe de la importancia que los temas relacionados con la GC y la AP y el valor del CI.

**TABLA 10 – MODELOS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL**

<i>MODELO</i>	<i>AUTORES RELEVANTES</i>	<i>CARACTERÍSTICAS</i>	<i>VENTAJAS</i>	<i>PERSPECTIVA</i>	<i>LIMITACIONES</i>
<b>BALANCED SCORECARD</b>	KAPLAN y NORTON (1996)  NORREKLIT, H. (2000) HOQUE, Z., JAMES, W. (2000) BANKER, R. D., CHANG, H., PIZZINI, M.J. (2004) VOELPEL, S.C, LEYBOLD, M., ECKHOFF, R.A. (2006) BIEKER, T. (2007)	El modelo se centra en un abordaje orientado a la estrategia a partir de cuatro dimensiones clave: <i>el aprendizaje, los procesos internos, los clientes y las finanzas de la empresa.</i>	Fácil interpretación Indicadores Cuantitativos con fuerte <i>input</i> cualitativo	Unificadora de varias áreas de la Organización	Complejidad de elección de los indicadores y de su compatibilización entre las diferentes áreas de la Organización
<b>DIFERENCIA ENTRE VALOR DE MERCADO Y EL VALOR CONTABILÍSTICO “MARKET-TO-BOOK-RATIO”</b>	EDINSSON (1997)  ROSS et al (1997) STEWART (1997) SVEIVY (1997) HENDRIKSEN, E. S., VAN BREDA, M. F. (1992) STRASSMANN, P. A, (1998a) ROSLENDER, R., FINCHAM, R. (2001)	Esta propuesta de medida del Conocimiento aparece determinada por la diferencia existente entre el valor contabilístico de la empresa y su valor de mercado.  Esta técnica es bastante utilizada por los analistas de mercados de capitales en el sentido de evaluación del “ <i>goodwill de mercado</i> ” con relación a una empresa.  De este modo y si el valor de mercado de una determinada Organización es superior a su valor contabilístico será lógico atribuir dicha diferencia a cuestiones de intangibilidad como, por ejemplo, el caso del CI.	De fácil uso y cálculo	Exclusivamente Financiera	Esta medida de análisis puede desencadenar problemas provocados por variables externas que interfieren con la normal evolución de la empresa en el mercado.  Teniendo en cuenta la turbulencia de los mercados financieros y con las cotizaciones de las empresas a la baja, ¿implicará que su CI se reduce y disminuye?
<b>“Q” DE TOBIN</b>	TOBIN, J. A. (1969)  STEWART (1997) REINHART (1977) LINDBERG y ROSS (1981) HOWE y VOGT (1996) HAYASHI (1982)	El (Q) de TOBIN índice que se centra en el potencial de valorización de la empresa indicando la riqueza agregada por el mercado como su potencial de generar beneficios basados en el coeficiente entre el <i>Valor de Mercado</i> y el <i>Coste de Sustitución del Capital Instalado.</i>  Citado por STEWART (1997) como	De fácil interpretación  En caso de que el valor de (Q) sea inferior a 1 – si un activo vale menos	Exclusivamente Financiera	Tratándose de un indicador que mide desempeños bolsistas es muy probable que sufra una gran influencia y sea muy volátil a los efectos del mercado

	ROBERTSON y WRIGHT (2005)	indicador pensado para medir el CI – lo que el ( <i>Q</i> ) de TOBIN efectivamente mide es el valor de mercado de una unidad de capital de la empresa – constituyendo un importante e interesante método de evaluación de una actuación en bolsa.	que su coste de reposición –, es improbable que una empresa compre nuevos activos de la misma clase que tal clase de activo		
<b>STEWART IC NAVIGATOR</b>	STEWART (1997)	El CI debe tener en consideración y analizar el desempeño de la empresa sobre varias perspectivas y establecer de esa manera un modo concreto a través de un gráfico circular en forma de una tela de araña.  El autor utiliza indicadores para cada uno de los elementos que componen el CI: <i>Capital Humano, Capital Estructural y Capital de Clientes</i> .  El modelo funciona adaptado a la realidad de cada Organización integrada en un gráfico radar que posibilita y presenta como principal ventaja su fácil visualización así como permitir el control de la evolución del desempeño de la empresa.	Permite el control de un conjunto diversificado de indicadores  Permite una amplia adaptación a cada caso empresarial	Centrado en diversas áreas de la Organización, uniendo la vertiente financiera a otros aspectos organizacionales	Se debe ser particularmente cuidadoso a la hora de la elección de los índices de desempeño de modo que los mismos puedan estar convenientemente adecuados a la estrategia empresarial adoptada lo que no siempre es fácil  Poco aborda el flujo de Conocimiento
<b>SKANDIA NAVIGATOR</b>	EDVISSON y MALONE (1997)	Los enfoques utilizados en la representación del modelo inciden en áreas en las que una empresa debe concentrar toda su atención.  En cada área de enfoque se establecen indicadores que permiten evaluar el desempeño de manera que la combinación de las cinco originará diferencias e informes dinámicos.	Proporciona una visión generalizada de la Organización  Podrá adaptarse a cada caso concreto dependiendo de cada Organización	Aborda varias perspectivas organizacionales: personas, procesos, clientes, financiera, etc.	Algún potencial de subjetividad en la elaboración de indicadores y una cierta complejidad de elaboración
<b>MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES</b>	SVEIBY (1997)	Ese método de evaluación surge a partir de la constatación de que una parte importante de la riqueza creada por las empresas no se encontraba reflejada en los informes tradicionales y propone, de ese modo, la inclusión de un nuevo grupo de elementos en el balance patrimonial que hasta ese momento no había sido convenientemente explorado.	Proporciona una interpretación simple así como una fácil visualización	Se centra en diversas áreas, en la estructura interna y extern así como en la competencia de los colaboradores	Complejidad en la elección de los indicadores, que podrán inducirse subjetivamente
<b>TECHNOLOGY BROKER</b>	BOOKING (1996)	Activos de mercado, activos humanos, activos de propiedad intelectual y activos infra-estructurales constituyen una perspectiva de composición de CI propuesta y basada en una combinación de características intangibles que desarrollan la capacidad de funcionamiento de las empresas. Brooking parte, de este modo, de un principio muy semejante al consagrado en el trabajo llevado a	Moldea por primera vez el tratamiento de la propiedad intelectual  En la secuencia de los modelos anteriores, este también	Tal y como en los modelos anteriores se centra en un conjunto amplio de áreas de la empresa	Subjetividad de la elección de los indicadores  Relativamente pobre en términos cuantitativos y de difícil aplicación

		cabo por Skandia que considera que el valor de mercado de una Organización es igual a la suma de sus activos tangibles y del CI	podrá ser trabajado y adaptado a cada caso concreto de cada Organización		
<b>MODELO DE BONTIS – UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO</b>	BONTIS (1996)	El modelo se centra en el Capital Humano considerado como potencia determinante del capital estructural y del capital relacional (de clientes) cuya combinación se asume como decisiva de cara al desempeño de las organizaciones	Este modelo se concentra en las relaciones causales entre los diversos elementos que componen el CI y entre este y los resultados de la organización	Aborda varias dimensiones de la Organización	Muy centrado en la perspectiva relativa a las Personas
<b>CANADIAN IMPERIAL BANK</b>	SAINT-ONGE (1996)	Este modelo que inicialmente aborda la perspectiva divisional del CI desde su triple vertiente – Humana, Estructural y Relacional (clientes) habiendo servido como base de partida para los trabajos de BONTIS y EDVINSSON así como de MALONE y que se remontan a los trabajos iniciales de SVEIBY.	Pretende analizar de modo separado los diversos componentes del CI así como establecer las relaciones de influencia entre las mismas.	Aborda varias dimensiones de la Organización	De conformidad con STEWART, no destaca la importancia del flujo de conocimiento
<b>MODELO NOVA</b>	CAMISÓN, PALÁCIOS y DEVECE (2000)  BUENO (1998)	Desarrolladas a partir de estudios iniciales de Bueno (1998) considera el CI como la unión de un conjunto de intangibles que generan y pueden generar en el futuro un mayor valor: Capital humano; Capital organizacional; Capital social; Capital Innovación	Para establecer la diferencia de CI en momentos diferentes proporcionando comparaciones de la evolución del CI	Aborda varias dimensiones de la Organización	Modelización relativamente estática centrada en uno de los periodos
<b>MODELO INTELECT</b>	EUROFORUM (1998)	Modelo que pretende establecer, más concretamente, el valor de mercado de la empresa así como generar información acerca de la capacidad generadora de resultados por parte de la Organización  Como aspectos característicos fundamentales de esta propuesta que se caracteriza por unir el concepto de CI a la estrategia de la Organización, conformándose como un modelo abierto y flexible, con posibilidad de adaptarse dependiendo de cada estructura empresarial en particular al combinar diversos indicadores	Relativamente fácil de interpretar  Incluye, por primera vez, aquellas cuestiones relacionadas con el Capital Social	Tal como en los modelos anteriores, se centra en un conjunto amplio de áreas de la empresa	Subjetividad de la elección de los indicadores a falta de cuantificación
<b>MODELO DE DOW CHEMICAL</b>	PETRASH (1996)	Modelo orientado a la necesidad de conocimiento, protección y renovación de los activos intelectuales de la empresa, proporcionó a las empresa una economía superior a 4	Primer modelo utilizado en los EEUU	Concentra aspectos relacionados con varias áreas da empresa	Muy centrado en el valor de Marca

		millones de dólares, solo partiendo de la base de una Gestión de patentes más racional			
<b>MODELO DE BUENO CAMPOS</b>	BUENO CAMPOS (1998)  BUENO CAMPOS y MORCILLO (1997)	Modelo conceptual de medida del CI, denominado “ <i>Modelo de Dirección Estratégica por Competencias</i> ” en el seno del cual, la denominada “ <i>competencia fundamental de las organizaciones</i> ” está compuesta por tres elementos básicos o competencias accesorias: de origen tecnológico, de origen organizativo y de carácter personal, incidiendo sobre las actitudes, aptitudes y destreza técnica de las personas	Este concepto de Dirección Estratégica por Competencias visa alcanzar la llamada <i>competencia-clave</i> o <i>competencia esencial</i> ya que esta se conforma como fuente de creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva	Concentra aspectos relacionados con varias áreas de la empresa	Relativamente débil en lo que respecta a las cuestiones relacionadas como la interactividad interna/externa de la empresa
<b>TEORÍA DE LOS AGENTES INTERESADOS</b>	ATKINSON, WATERHOUSE y WELLS (1997)	Establece que la evaluación y la medida del desempeño de las organizaciones se pueden llevar a cabo mediante la monitorización de los acuerdos y relaciones que la Gestión posee con sus clientes, proveedores, colaboradores y demás “ <i>stakeholders</i> ”	Si bien no se trata de un instrumento puro de medida del CI este no deja de contemplar aspectos que se relacionan con el mismo	Relaciona varias áreas que interesan al CI	No permite una medida concreta del CI
<b>MODELO DA KPMG</b>	TEJEDOR y AGUIRRE (1998)	También y de la misma forma que el anterior pero centrado en la problemática global de la Gestión del conocimiento y no solo en el Capital Intelectual, este modelo se basa en los factores que condicionan el aprendizaje de una empresa agrupándolos en tres bloques: <i>el compromiso con el aprendizaje, los comportamientos y mecanismos de aprendizaje y la infra-estructura creada para favorecer el aprendizaje y el intercambio de conocimiento</i>	Una de las características más importante de este modelo se asienta en la interacción de todos sus elementos componiendo un sistema complejo con influencias en todos los sentidos	De esta forma la estructura de la Organización, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las aptitudes de las personas y la capacidad de trabajo en equipo no son elementos independientes sino interconectados	No se trata de un modelo puro de medida del CI
<b>MODELO DE ROOS, ROOS Y DRAGONETTI</b>	ROOS, ROOS y DROGONETTI (1998)	En este modelo propuesto, el Capital Humano y el Capital Estructural constituyen la esencia del CI.	Paralelamente, identifican el valor de una empresa como proveniente de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero) y de otros recursos intangibles (Capital Intelectual)	Las investigaciones realizadas por los autores, inspiradas en el modelo desarrollado por Edvinsson para Skandia, demuestran que el <i>Conocimiento</i> y la <i>Información</i> producen rendimientos crecientes	No tienen en cuenta las cuestiones relacionales
<b>MERITUM GUIDELINES</b>	GARCÍA-AYUSO (2001)	Proyecto de investigación financiado por el programa europeo TSER que integra diferentes instituciones de países como España (que lideró el	Conjunto de indicadores que agrupan los diversos	Separación entre recursos e intangibles	No posee un modelo de Gestión de CI propiamente dicho



		<p>grupo de investigación), Finlandia, Noruega, Suecia, Dinamarca y Francia. Iniciado en 1998 y con una duración de 30 meses.</p> <p>El gran objetivo de este proyecto perseguía la elaboración de un conjunto de indicadores sobre la medida y difusión de intangibles que pueden contribuir a una mejora en la toma de decisión de las empresas, instituciones y organismos</p>	<p>elementos que componen el CI (capital estructural, humano y organizacional), subdivididos en indicadores de naturaleza financiera y otros de naturaleza no financiera</p>	<p>Marcos y conjunto de indicadores bastante amplios</p>	
<b>MODELO DE ANDERSEN CONSULTING</b>		<p>Actualmente bajo la denominación <i>Accenture</i>, fruto de las alteraciones derivadas de los procesos <i>Enrom</i> y <i>WorldCom</i>, esta reconocida empresa de consultoría desarrolló lo que se conoce como <i>KMAT – Knowledge Management Assessment Tool</i></p>	<p>Facilidad de aplicación y de Lectura</p>	<p>Compuesto por cuatro facilitadores centrados en el <i>PROCESO</i> de GC: los que se relacionan con cuestiones de <i>LIDERAZGO</i> en GC; los que inciden sobre problemas de <i>CULTURA</i> y GC; los que abordan los aspectos más relevantes de la <i>TECNOLOGÍA</i> y la GC; los que son más relevantes para la <i>MEDICIÓN</i> da GC</p>	<p>Se centra más en la Gestión de Conocimiento que en el Capital Intelectual</p>
<b>MODELO DE NEVADO Y LÓPEZ</b>	<p>NEVADO Y LOPES (2002)</p>	<p>Denominado <i>Modelo de Análisis Integral</i>, basado en tres componentes (modelos empresariales; indicadores económicos financieros; capital intelectual que incide sobre el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital no Explicitado)</p>	<p>Distingue el CI explícito del no explícito</p>	<p>Fácil Lectura e interpretación potencia la predicción estratégica</p>	<p>Requiere bastante información durante periodos largos</p>
<b>MODELO INTELLECTUS</b>	<p>(CIC, MADRID) (2003)</p>	<p>Evolución del modelo de Euroforum propuesto por la CIC de la Universidad Autónoma de Madrid, el modelo pretende gestionar los activos intangibles creadores de valor con especial enfoque en el capital social como la fuente de innovación e dinámica</p>	<p>Se basa en el capital humano, estructural y relacional, desarrollando los últimos en dos nuevas abordajes</p>	<p>El despliegue de capital estructural en capital tecnológico y Capital organizativo de y del Capital Relacional en Capital Social y Capital de negocios proporciona un análisis más detallado de cada componente</p>	<p>Muy centrado en el Capital Social, algunos autores informan que se concentra demasiado en indicadores desse tipo “olvidando” variables</p>
<b>MODELO DE BARUCH LEV</b>	<p>LEV (2001)</p> <p>KANNAN y AULBUR (2004)</p>	<p>La metodología en que se asienta considera la diferencia entre los beneficios totales de las acciones de una Organización ajustados para los movimientos de la economía y el beneficio líquido proveniente de los activos tangibles.</p> <p>Ese resultado será descontado de la</p>	<p>Proporciona una mejor aproximación al CI lo que se deriva del “<i>market-to-book-ratio</i>”</p>	<p>Bastante sólida su capacidad de predicción</p>	<p>Subjetividad en las tasas medias de retorno, no asociando los beneficios de cruce entre recursos tangibles e intangibles</p>

		“tasa de descuento del capital del conocimiento” ( <i>knowledge capital discount rate</i> ) definida como el beneficio medio (beneficio obtenido una vez descontado los impuestos)			
<b>DIRECTRICES TJÄNESTEFÖRB UNDET</b>		Procede a la distinción entre Capitales Individuales y Estructurales	Analiza las dimensiones: Clientes, Humanas y Estructurales	Se basa en medidas no financieras	No está suficientemente desarrollado

Resumen y principales modelos de medición del Capital Intelectual – elaboración propia

Siguiendo a KAMATH (2007) y conforme se expone en la cronología de los principales acontecimientos relacionados con el Capital Intelectual, este último se ha desarrollado, a lo largo de las dos últimas décadas, de la siguiente forma:

**TABLA 11 – CRONOLOGÍA DE EVENTOS DEL CAPITAL INTELECTUAL**

AÑOS	ACONTECIMIENTO	AUTORES / ORGANIZACIONES
<b>1987-1989</b>	Publicaciones y estudios relativos al Conocimiento e Intangibles (Balance Invisible)	Karl-Erik Sveiby, Debra Amideln y Charles Handy
<b>1991</b>	Primer cargo de dirección relativo a CI – Chief Knowledge Officer – en Skandia	Leyf Edvinsson.
<b>1992</b>	Primer artículo de fondo sobre CI publicado en la revista Fortune	Thomas A. Stewart
<b>1993</b>	Skandia Navigator primer prototipo de IC Report	Skandia
<b>1994</b>	Segundo artículo sobre CI publicado en <i>Fortune</i>	Thomas A. Stewart
<b>1995</b>	Expansión del concepto de Balance Scorecard Publicación del primer IC Report	Kaplan y Norton Skandia
<b>1996</b>	Primer IC Report sobre un País	Stenfelt
<b>1997</b>	Defensa de la primera Tesis Doctoral sobre CI a nivel mundial	Nick Bontis
<b>1998</b>	Primera gran conferencia académica sobre CI Primera conferencia sobre CI desde el prisma financiero	Nick Bontis Baruch Lev
<b>1999</b>	Primer proyecto de Gestión de CI	Unión Europea
<b>2000</b>	Primer <i>guidelines</i> de contabilización del CI	Gobierno da Dinamarca
<b>2001</b>	Primer informe amplio sobre Activos Intangibles Informe sobre “Riqueza Oculta”	Unión Europea Bookings Institute
<b>2002</b>	Primera asignatura Universitaria sobre CI	Universidad de Lund: Leyf Edvinsson
<b>Desde 2003</b>	Un amplio número de información y de estudios comienza a concentrarse en esta área	Se han publicado aproximadamente 300 trabajos sobre el CI o relacionados con el mismo.

Cronología de los principales eventos relacionados con el concepto de Capital Intelectual – Prof. G. Bharathi Kamat – Icfai Business School, Mumbai

## **4. LA TRANSFORMACIÓN DE LAS PROFESIONES JURÍDICAS**

### **4.1. TENDENCIAS DE TRANSFORMACIÓN DE LAS PROFESIONES JURÍDICAS**

Las condiciones de evolución de la sociedad, las transformaciones promovidas por las propias profesiones, según políticas de valorización profesional o de mantenimiento de posición estatutaria, pueden conducir a que los diferentes grupos profesionales que se autonomizaron con base a formaciones intelectuales muy particulares se encuentren actualmente en un proceso evolutivo creciente e incluso sometidos a ciertas turbulencias.

#### **4.1.1. CRISIS EN LAS PROFESIONES LIBERALES Y EN LAS PROFESIONES JURÍDICAS**

El cuadro actual de evolución se basa, fundamentalmente, en dos vectores. Por un lado asistimos a una creciente judicialización de la vida social, verificándose una expansión del Derecho a áreas anteriormente no contempladas – informática, protección de datos, medioambiente – y con la aparición de un nuevo tipo de litigio que tiene su origen en la sociedad y en el mayor número de relaciones entre partes involucradas en procesos de transacción. Por otro lado, asistimos también a una tendencia desjudicializadora y mayor informalidad para la resolución de conflictos, como reflejo de una tentativa de mejorar el desempeño de los tribunales y de los intervinientes de los procesos aliviándolos de un vasto conjunto de procesos masificadores – multas de tráfico, delitos menores, emisión de cheques sin fondo por valor reducido, conflictos de consumo, etc. – mediante el cobro extrajudicial de deudas o de la resolución de conflictos mediante arbitrajes.

#### **4.1.2. LA APARICIÓN DE UN POSPROFESIONALISMO**

Para KRITZER (1999), este concepto de posprofesionalismo se basa en la pérdida de la exclusividad profesional, en la segmentación de la utilización del conocimiento y en el crecimiento y utilización de las tecnologías de información.

Esta idea-concepto de posprofesionalismo propuesta por KRITZER se asienta en la racionalización del conocimiento, en las tecnologías y en la información como instrumento de trabajo así se vendrá a caracterizar por una especialización de servicios que son prestados por diversas profesiones de modo semejante a lo que se verifica con relación a la especialización de productos.

#### **4.1.3. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN Y DE LAS TECNOLOGÍAS**

Por otro lado, la propia globalización del sector de servicios también contribuye a la transformación de profesiones abriendo nuevos horizontes de trabajo que requieren también una mayor movilidad teniendo su impacto en la abogacía ya que busca resolver los diversos problemas de clientes multinacionales en su proceso de globalización adecuando los intereses de sus clientes a las particularidades jurídicas de cada ordenamiento nacional. Desde una perspectiva de relación con los clientes, el impacto tecnológico - llevado hasta el límite de sus posibilidades – videoconferencia, internet y respectivas potencialidades, como por ejemplo “*forum chat*”, “*e-mail*”, consultas “*on-line*”, etc. – podrá desencadenar un cierto efecto perverso de despersonalización del contacto entre cliente y Abogados.

#### **4.1.4. MASIFICACIÓN DE LA ABOGACÍA Y DESPERSONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS**

De conformidad con los tres aspectos estudiados por SHERR (2001), a saber, *desempeño profesional, carrera profesional y formación jurídica*, se estima que en la actualidad existe una cierta industrialización del área jurídica. De este modo, esta nueva realidad puede contribuir a una reorganización de los modos operacionales de las SDA. Hoy en día es factible que un cliente solicite el apoyo o contrate los servicios de determinada Sociedad en base a su prestigio derivado del nombre de sus asociados pero que nunca, o con poca frecuencia, contactará con ellos sino tan solo con los Abogados que integran ese equipo de trabajo.

Este paradigma tradicional, basado en la relación directa entre Abogado y cliente y el acompañamiento personalizado del proceso desde el principio hasta la conclusión del mismo es un modo que apenas parece estar vigente en la abogacía

individual. En las SDA ya desapareció a partir de la aparición de grandes equipos compuestos por profesionales de formación y competencias distintas y de diversas y diferentes especialidades aspecto que consagra lo que CARTER (2004) señala sobre la reconfiguración del concepto de despacho y su transformación en una empresa que presta servicios jurídicos.

#### **4.1.5. PLURIDISCIPLINARIDAD Y ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS**

El modo multipolar en que las cuestiones relacionadas con el Derecho se plantean en la actualidad constituye una vertiente que merece alguna reflexión ante la mayor segmentación de su campo de actuación hacia otras áreas emergentes – Derecho del medioambiente o informático, por ejemplo – puede conducirnos a cuestionar la formación generalista administrada en los cursos de Derecho más cuando la práctica de abogacía empresarial se orienta hacia una creciente especialización en la prestación de servicios.

Por otro lado y tomando como ejemplo los megaprosesos judiciales iniciados contra las compañías tabaqueras norteamericanas, KRITZER (1999) releva las cuestiones de pluridisciplinaridad que se encuentran actualmente envueltas en acciones jurídicas de tal calibre y que engloban un vasto conjunto de profesionales no solo pertenecientes al área del Derecho: *peritos de varias especialidades médicas, especialistas de Gestión, etc.*

#### **4.2. “KNOWLEDGE-INTENSIVE BUSINESS SERVICES” – KIBS**

El relevo y el papel de la Gestión de Conocimiento en las organizaciones ha venido a afirmarse en materia de importancia ya que a medida que se opera una transición de un modo económico más centrado en la producción/industrialización hacia un nuevo modo más centrado en la prestación de servicios asistimos también al crecimiento de un conjunto de empresas que utilizan el Conocimiento de modo intensivo (BONORA y REVANG, 1993).

El conjunto de entidades que componen este nuevo sector comprenden, entre otros, los servicios gubernamentales, los de radio y televisión, bancarios, aseguradores,

de consultoría de Gestión, de salud, de ingeniería y arquitectura, de desarrollo de software y de hardware, de abogacía y consultoría jurídica, etc. (MILES, 1987; MILES *et al*, 1995; WINDRUM y TOMLINSON, 1999; BRINKLEY, 2006; KUUSISTO y VILJAMAA, 2004; TOIVONEN, 2006 y CEPEDA, GALÁN y LEAL, 2004).

#### 4.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ATENDIENDO A SUS RECURSOS

Procurando cruzar algunos aspectos como son los factores Capital, Trabajo y Tecnología podríamos teorizar la siguiente clasificación empresarial:

**TABLA 12 – CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ATENDIENDO A SUS RECURSOS**

<i>TIPOLOGÍA</i>	<i>ESTRUCTURA</i>	<i>CAPITAL</i>	<i>TRABAJO</i>	<i>TECNOLOGÍA</i>	<i>ESTRATEGIA</i>
<i>EMPRESAS DE TRABAJO INTENSIVO</i>	Muchos niveles jerárquicos y en forma de pirámide tradicional	Centralizado en un único accionista o con reducido número de accionistas	Escasa cualificación de los colaboradores. Nivel salarial bajo	Bajo nivel tecnológico	Bastante centrada en la producción dependiendo en gran manera de la coyuntura económica
<i>EMPRESAS DE CAPITAL INTENSIVO</i>	Estructuras más modernas y más flexibles con un menor número de niveles jerárquicos	Con reducido número de accionistas que controlan a la mayoría pudiendo estar su Capital disperso en Bolsa	“Mano-de-obra” más cualificada, con niveles salariales intermedios y estableciendo abanicos entre funciones	Mayor nivel tecnológico	Se adaptan a las diversas coyunturas competitivas
<i>EMPRESAS DE CONOCIMIENTO INTENSIVO</i>	Estructuras muy flexibles, oscilando entre un reducido nivel jerárquico y una muy horizontal con un mínimo nivel de jerarquía	Pueden estar concentradas en un accionista de referencia o con un reducido número de accionistas que controlan a la mayoría o incluso pueden tener parte de su Capital disperso en Bolsa	“Mano-de-obra” muy cualificada, con niveles salariales superiores a la media y en algunos casos muy superiores a la media	Elevado ambiente tecnológico en algunas organizaciones o reducida tecnología en algunas pero con elevadísima preponderancia de “know-how” técnico muy especializado y particular	Identifican y crean oportunidades en múltiples sectores y segmentos de mercado, desarrollando y abandonándolos conforme a los movimientos de la competencia y a la coyuntura de mercado

Elaboración propia y basada en los trabajos de WOOD JÚNIOR y PICARELLI FILHO (1999)

#### 4.2.2. ASPECTOS CARACTERIZADORES DE LAS KIBS

*“Producir un servicio de Conocimiento Intensivo significa interactuar con el cliente y encontrar una solución en conjunto para un problema utilizando el Conocimiento como el más importante y crítico de los recursos (por ejemplo, un*

conjunto de capacidades y de competencias)<sup>4</sup>”, (HAATAJA, 2005, p:2 adaptando propuestas de GADREY *et al*, 1995 y DEN HERTOOG, 2000).

El éxito y la competitividad de las KIBS depende de su capacidad de crear, aplicar y de utilizar los conocimientos, informaciones y competencias (MAULA, 2007) y según expone el Conocimiento podrá situarse en diferentes niveles.

**TABLA 13 – TIPOLOGÍAS DE ABORDAJE AL CONOCIMIENTO EN LAS KIBS**

<i>LOCALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO</i>	<i>EJEMPLOS EMPRESARIALES</i>	<i>FOCO</i>
En el servicio que se entrega al cliente	Servicios de consultoría, servicios internet, servicios de información, bases de datos	En el contenido del servicio y en la capacidad de almacenar, modificar, presentar, actualizar y distribuir el conocimiento
En los conocimientos y en las competencias del <i>staff</i> al servicio de la Organización	Profesores, Consultores, Médicos, Abogados	Sobre el especialista y en todas las formas de especificar, certificar, comercializar, aumentar, ampliar, mantener y utilizar sus conocimientos
En el proceso o sistema que permite la disponibilidad, la combinación, modificación y la entrega del servicio	Taquillas <i>on-line</i> , viajes y servicios bancarios de <i>self-service</i> , servicios logísticos automatizados	En las TIC y en las <i>interfaces</i> de utilizadores
En la capacidad que la Organización posee para innovar, aprender y renovarse	Educación, I&D, procesos avanzados	En la cultura organizacional, en el conocimiento y Gestión de la información en la aplicación de los conceptos a dinámicas complejas

Tipologías de abordaje al Conocimiento – Adaptado de MAULA, M. (2007)

La tipología de prestación de servicios que más parece caracterizar a las SDA, de acuerdo con el abordaje propuesto por MAULA (2007), se insiere en el campo en el que el Conocimiento se localiza a nivel de la pericia, “*know-how*” y competencia del personal.

#### **4.2.3. LAS SDA COMO “KIBS”**

Las SDA representan una industria que parece estar muy bien adaptada a la Gestión del conocimiento (LAMB, 1999). El Conocimiento Intensivo y el uso de la tecnología avanzada pueden también contribuir en la transformación de estas organizaciones en el futuro (GOTTSCHALK, 2000). “*Professional Business Services*” (PBS) como son las SDA, empresas de consultoría, auditoría o arquitectura, por

<sup>4</sup> La traducción es nuestra.

ejemplo, están adquiriendo cada vez más importancia en las economías de todo el mundo (DELONG y NANDA, 2003).

Las grandes SDA desarrollan complejas actividades de consultoría y análisis de la arquitectura jurídica de los mercados en los que apoyan el establecimiento de todos sus clientes para, a continuación y de modo continuo, auxiliar a dichas entidades en la interpretación de las reglas del juego de los mercados de capitales y de los sistemas jurídico fiscales de cada mercado. Las PBS, donde se hayan encuadradas las SDA, se consideran con frecuencia verdaderos modos o ejemplos de empresas de *Conocimiento Intensivo*, característico de las organizaciones empresariales de la nueva economía (LØWENDAHL, 2000).



## **5. MODELO TEÓRICO Y HIPÓTESIS**

### **5.1. DIMENSIONES Y ESTUDIOS PREVIOS**

El sector de la abogacía, expresamente las SDA, es en cierta forma paradójico, pues aun siendo un sector muy intensivo en el uso de conocimiento, se caacteriza por un empleo reducido de tecnología. Asimismo, este sector presenta también un conjunto de características que lo hacen particularmente interesante para investigar, expresamente:

- su importancia en el comercio mundial es reconocida por el GATS (2001);
- son entidades que dominan con maestría el intrincado y complejo universo del ordenamiento jurídico de cada nación, pudiendo contribuir para la mejoría sustancial del rendimiento de sus clientes;
- tiene un peso muy considerable en el sector de prestación de servicios jurídicos, empleando muchos profesionales que, de otra forma, se verían confrontados con una prestación de práctica individual, incierta y errática;
- presenta un conjunto de operadores bastante diversificado con predominio de las pequeñas y medias estructuras de prestación de servicios.

RUSANOW (2003) destaca que la problemática de la Gestión de Conocimiento se hace cada vez más relevante para las SDA, ya que sus clientes las presionan hacia una mayor eficiencia y costes más bajos unido a que la tecnología crea expectativas de servicios alternativos cada vez más rápidos.

Los trabajos de DAVID MAISTER en Harvard en 1982, expresamente su artículo en la SLOAN MANAGEMENT REVIEW sobre empresas de servicios profesionales, se revelaron fundamentales para el desarrollo de un modelo de análisis en torno al que se plasman las diversas hipótesis relacionadas con el presente estudio.

Asimismo, se ha tomado también en consideración el modelo desarrollado por NEVIS, DiBELLA y GOLD (1995) y las propuestas de RUSANOW (2003) en lo que concierne a los elementos clave de la definición de una estrategia de gestión de conocimiento a tener en cuenta por una SDA, conforme seguidamente se describe:

**TABLA 14 – GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN SDA**

ALCANCE		ORGANIZACIÓN	CULTURA	TECNOLOGIA
de conocimiento	de gestión			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Legislativo</i></li> <li>• <i>No legislativo</i></li> <li>• <i>Explicito</i></li> <li>• <i>Tácito</i></li> <li>• <i>De práctica legal</i></li> <li>• <i>De otras prácticas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Solo tecnológica</i></li> <li>• <i>Iniciativa empresarial;</i></li> <li>• <i>Práctica de grupo;</i></li> <li>• <i>Combinatoria;</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Composición (¿que papel, centralizado o no, quien dirige, que responsabilidad, que funciones – librería, pesquisa, Intranet, etc?)</i></li> <li>• <i>Dimensión (¿cuantas personas?)</i></li> <li>• <i>Posicionamiento (¿a quien reporta, que relaciones con otras funciones y con los grupos de práctica?)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Adaptar los principios de la gestión de conocimiento (GC) a la cultura de la SDA;</i></li> <li>• <i>Adaptar la cultura de la SDA al proceso de gestión y desarrollo de conocimiento;</i></li> <li>• <i>¿Que elementos culturales conducen la GC?</i></li> <li>• <i>¿Compromiso con la GC?</i></li> <li>• <i>¿Acciones para vencer barreras?</i></li> <li>• <i>¿Necesario introducir la GC en la SDA en término de sistemas de recompensa, presupuesto y facturación, plan de carreras, plan de negocio, informes de gestión?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿El sistema de GC será desarrollado en una plataforma de utilización múltiple?</i></li> <li>• <i>¿Qué herramientas serán necesarias?</i></li> <li>• <i>¿De que forma se pueden capturar nuevos conocimientos?</i></li> <li>• <i>¿Cómo proceder para divulgar los conocimientos?</i></li> </ul>

Resumen de los principios descritos por RUSANOW

Basándonos en los trabajos de BONTIS, cuyo modelo se concentra en las relaciones causales entre diversos elementos que componen el capital intelectual y, por conexión al modelo de BONTIS, en estrecha correspondencia con los aspectos postulados por RUSANOW y MAISTER, los estudios desarrollados por SVEIBY y por EDVINSSON y MALONE en cuestión de capital intelectual, configuramos las siguientes cuatro dimensiones:

- La dimensión humana de la SDA/Empresa (masa crítica) – por equivalencia al campo del Capital Humano de BONTIS (1996), SVEIBY (1997, 2001), EDVINSSON y MALONE (1997a, 1997b, 2000), de las cuestiones relacionadas con la organización en RUSANOW (2003), de los aspectos tratados por MAISTER (1982) en la estructura organizacional y en el enfoque propuesto por NEVIS et al (1995);
- El Flujo o Aplicación de “*Know-how*” relativo a la práctica de la profesión de abogado – en relación con el campo del capital relacional de BONTIS (1996), SVEIBY (1997, 2001) y EDVINSSON y MALONE (1997a, 1997b, 2000), de cultura en RUSANOW (2003), en las potencialidades de la estructura Organizacional en MAISTER (1982) y en los factores de utilización de Nevis et al (1995);
- La estructura de gestión del conocimiento adoptada por la organización/empresa – en relación con el capital estructural de BONTIS (1996), SVEIBY (1997, 2001) y EDVINSSON y MALONE (1997a, 1997b, 2000), de tecnología en RUSANOW (2003), en los factores de diseminación de NEVIS et al (1995) y en el mercado de prestación de MAISTER (1982);
- El rendimiento – en relación al rendimiento organizacional en BONTIS (1996), SVEIBY (1997, 2001) y EDVINSSON y MALONE (1997a, 1997b, 2000) al slcance preconizado por RUSANOW (2003), a los

factores céntricos del modelo de NEVIS el al (1995) y a la estructura económica de la empresa de MAISTER (1982).

La relación entre los diversos modelos desarrollados por este conjunto de investigadores de referencia, sus estudios previos, las dimensiones por sí estudiadas y las dimensiones propuestas para nuestro modelo de análisis, se sintetizan en la siguiente tabla:

**TABLA 15 – SÍNTESIS DE LAS DIMENSIONES EN EL MODELO A ANALIZAR**

<i>HIPÓTESIS EN ESTA INVESTIGACIÓN</i>	<i>DIMENSIÓN HUMANA DE LA SDA (CUALIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA HUMANA)</i>	<i>ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO(ESTRUCTURA DE DISEMINACIÓN DE CONOCIMIENTO)</i>	<i>FLUJO O APLICACIÓN DE "KNOW-HOW" (MODO DE INTERACCIÓN CON EL MERCADO O CLIENTES)</i>	<i>RENDIMIENTO (OUTPUT NO FINANCIERO)</i>
<i>POR LOS AUTORES DE REFERENCIA</i>	<i>CAPITAL HUMANO</i>	<i>CAPITAL ESTRUCTURAL</i>	<i>CAPITAL RELACIONAL</i>	<i>DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</i>
<i>David Maister (1982)</i>	Política de carrera; Crecimiento orgánico;	Equipa de proyecto;Tipología de proyectos;	Pirámide profesional; Estructura; Capacidad de planificación;	Generación de recetas;
<i>Nick Bontis (1996)</i>	Cualificaciones individuales; Estímulo a la autoaprendizaje; Comunidades intelectuales;	Redes personales, relacionales y informacionales	Cambio de conocimiento con el exterior;Interacciones entre personas y organizaciones;	Resultados empresariales;
<i>Greta Rusanow (2003)</i>	Dimensión; Composición; Posicionamiento;	Forma de captura y diseminación de conocimientos; Plataformas de utilización;	Elementos culturales que conducen la SDA; Adaptar los procesos de gestión a la GC; Adaptar para vencer barreras;	Ámbito del conocimiento desarrollado;
<i>Nevis, DiBella e Gold (1995)</i>	Perspectiva sistemática de relación entre unidades empresariales	Modos de diseminación; Apertura a la experimentación;	Fuente de conocimiento; Modo de documentación; Cadena de Valor con foco en la entrega;	Preocupaciones de medida; Gap de desempeños;
<i>Sveiby (1997, 2001)</i>	Cualificación de los colaboradores; Capacidad Intelectual; Potencial de desarrollo;	Procesos organizacionales;	Imagen de Marca; Reputación en el mercado; Relación con clientes y Proveedores;	Indicadores de desarrollo;
<i>Edvinsson e Malone (1997a, 1997b, 2000)</i>	Conocimiento, experiencia e Innovación; Valores, Cultura y Filosofía de la Empresa;	Equipamientos, softwares, database, Marcas, procesos;	Relación y formas de agregación de valor-añadido	Indicadores de desempeño;

Síntesis de las dimensiones en el modelo – elaboración propia

A continuación, pasamos a detallar cada una de las dimensiones mencionadas con mayor detalle.

## **5.2. VARIABLE DIMENSIÓN HUMANA O TAMAÑO DE LA SDA – (ESTRUCTURA HUMANA – CAPITAL HUMANO)**

La dimensión humana de una SDA puede ser condicionada por la estructura departamental de la empresa, por sus prácticas y procesos de gestión y alcance de mercado, y puede por su parte, condicionar la política y desarrollo de la SDA. Otro aspecto en que la dimensión humana de la SDA puede influir está relacionado con la

tipología estructural de las SDA y la forma en como están organizadas sus departamentos, (KOTHA y ORNE, 1989).

Por lo que observamos en varias publicaciones relativas a la profesión, cada área departamental suele estar a cargo de un socio de capital o de industria, reuniendo en su alrededor un grupo de colaboradores, desde abogados asociados hasta alumnos en prácticas, orientando y orientándose para una especialización en cada área y cada departamento que compone la SDA.

El capital humano es también considerado como el elemento primario del capital intelectual, de acuerdo con NONNAKA y TAKEUCHI (1995), EDVISSON y MALONE (1997), SVEYBY (1997), SELEIM, ASHOUR y BONTIS (2004), y que a nivel individual puede considerarse cómo la combinación de un conjunto de factores como los siguientes: *herencia genérica; educación; experiencia; actitudes sobre la vida y los negocios* (HUDSON, 1993).

BONTIS (1998), considera el capital humano, centrado en competencias y capacidades, como una fuente de innovación y renovación interna, pero que requiere una combinación con los restantes elementos del capital intelectual a nivel estructural y relacional de las organizações, de modo que permita crear valor.

### **5.3. VARIABLE FLUJO Y APLICACIÓN DE “*KNOW-HOW*” TÉCNICO – (CAPITAL RELACIONAL)**

Podemos definir el “*know-how*” como una técnica, un conocimiento específico o una capacidad desarrollada por los individuos u organizaciones. El “*know-how*” es más fácilmente aplicado a productos tangibles, materializándose también en una prestación de servicios profesionales en el que se incluye el dominio de un conocimiento específico –como por ejemplo, es el caso de la medicina y el derecho. Cuando la materialización de ese conocimiento se hace más disponible y utilizados, su valor disminuye. Así, el conocimiento debe ser cultivado, profundizado y desarrollado, de forma que pueda asumirse como un factor distintivo y una competencia-clave de una organización, (TEECE, 1984).

La profesión de abogado, y consecuentemente el trabajo de las SDA, es ejercido en función del dominio de una área de conocimiento y de saber – “*know-how*” –, sin el cual no se puede ejecutar y llevar a efecto las tareas de naturaleza jurídico-legal que son inherentes a la actividad. La aplicación de este “*know-how*” específico, puede asumirse así como una dimensión genérica para un modelo de análisis. Paralelamente y según PEPERS y ROGERS (1997), el mayor desempeño y rendimiento empresarial va más allá de la obtención de productos o servicios, y depende de la capacidad para obtener soluciones para sus clientes, siendo esta una de las bases fundamentales de un marketing de naturaleza relacional.

Este aspecto acaba por ser determinante en el sector de los servicios, y en los servicios profesionales en los cuales la abogacía se inserta, con mucho mayor intensidad, pues la relación cliente-abogado es una relación personal (GARICANO y HUBBARD, 2007), cuyo desarrollo se asienta en la confianza del cliente (REBITZER y TAYLOR, 2007).

#### **5.4. VARIABLE ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO – (CAPITAL ESTRUCTURAL)**

El tipo de procesos, o la mayor incidencia del trabajo de un abogado en los procesos de naturaleza civil o criminal, transcurre dentro de su “*know-how*”, pero también de las condiciones propias de la práctica resultantes de la gestión del conocimiento adoptadas por la SDA en que el abogado está integrado

La gestión del conocimiento en las SDA no es una mera cuestión tecnológica. Según RUSANOW (2003), el primer paso y la base de un programa de gestión del conocimiento en una SDA puede incidir sobre la creación de una “*Base de Documentos Precedentes*”, idea que va a soportar el desarrollo de criterios de eficiencia, de modo que los abogados no pierdan tiempo en “*reinventar la rueda*”. El gran problema es que en el ámbito del Derecho las “*ruedas*” surgen con varios formatos, tamaños y dimensiones. De mantenerse la validez de los conceptos defendidos por HEINZ y LAUMANN (1982), de que las SDA son organizaciones muy centradas en el cliente, el desarrollo tecnológico puede influir sobre el componente intrarelación, propiciando la

introducción de nuevos métodos de trabajo expresamente a nivel de procesos de investigación con una relación de coste más baja y ventajosa.

### **5.5. VARIABLE RENDIMIENTO – (DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL)**

El rendimiento, en el dominio no meramente financiero, de una SDA podrá ser entendido como el resultado de la capacidad de una empresa jurídica en formular e implementar estrategias concurrenciais, que le permitan ampliar o conservar, de forma duradera, una posición sustentable en el mercado.

No deja de ser importante también considerar que, estando las SDA constituidas por abogados y generalmente fundada por un conjunto muy restrictivo de abogados, el desarrollo de la misma, y lógicamente su participación competitiva en el mercado, podrá estar inluído por el “*networking*” relacional de sus socios – y por el posible “*lobby político*” que sus eventuales relaciones (presentes o pasadas) en la esfera del poder político-gubernativo les pueda proporcionar.

Asimismo, el grado de especialización, la amplitud de cobertura de campos jurídicos y la cobertura geográfica de mercados, variables que son en gran medida dependientes del tipo de clientes, pueden condicionar el desempeño organizacional y el mayor o menor rendimiento de las SDA.

De acuerdo con la literatura, y siendo ésta una materia muy sensible para las propias SDA, existen diferencias entre los ingresos de las SDA grandes y pequeñas, en función del tipo de prácticas y en consonancia con que su tipo de clientes sea más individual o empresarial, con sus consecuentes impactos sobre sus ingresos (HEINZ y LAUMANN, 1982, GILSON y MNOOKIN, 1985, 1989 y 1994, O`FLAHERTY y SIOW, 1995, SPURR, 1987 y 1990, CARR y MATHEWSON, 1990, DANA y SPIER, 1993).

## 5.6. MODELO DE ANÁLISIS Y HIPÓTESIS DE TRABAJO

A partir de la revisión de la literatura, proponemos un modelo del que se derivan seis hipótesis (ver figura):

H<sub>1</sub> – La dimensión humana o tamaño de las SDA influye positivamente sobre el flujo y la aplicación de “*know-How*” técnico;

H<sub>2</sub> – La dimensión humana o tamaño de las SDA influye positivamente sobre la estructura de gestión del conocimiento;

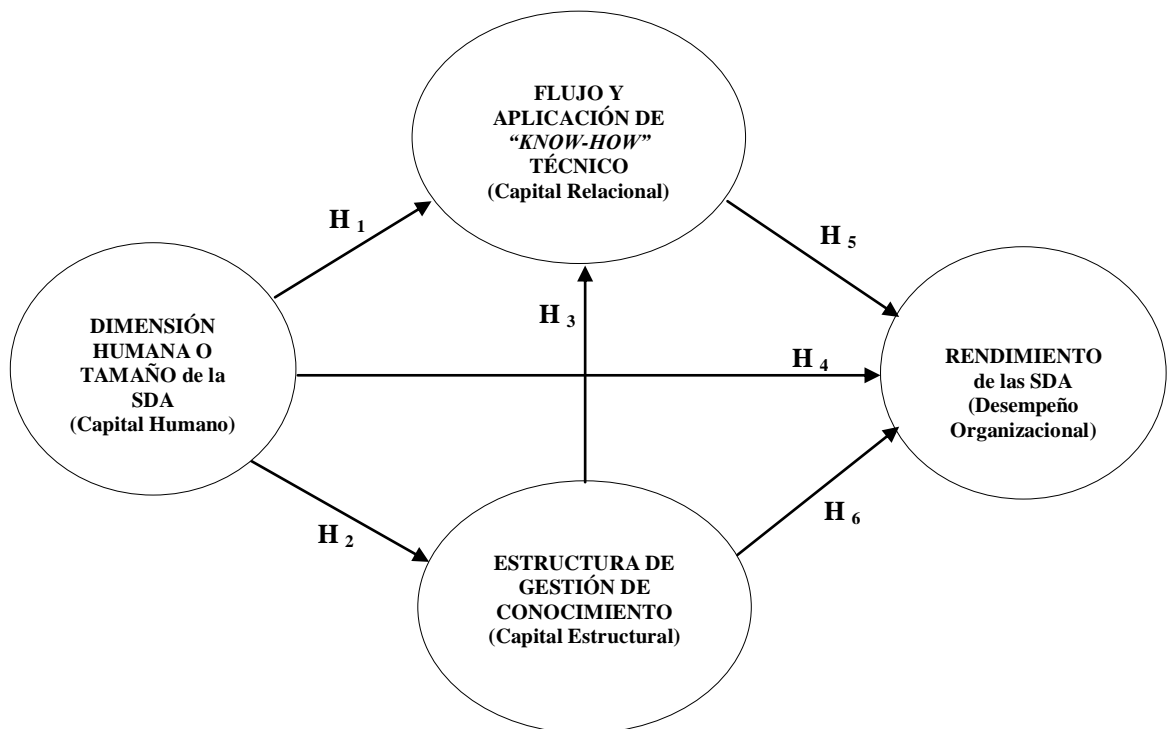
H<sub>3</sub> – La estructura de gestión del conocimiento de las SDA influye positivamente sobre el flujo y la aplicación de “*know-how*” técnico;

H<sub>4</sub> – La dimensión humana o tamaño de las SDA influye positivamente sobre el rendimiento;

H<sub>5</sub> – El flujo y la aplicación de “*know-How*” técnico de las SDA influye positivamente sobre el rendimiento;

H<sub>6</sub> – La estructura de gestión del conocimiento adoptada por las SDA influye positivamente sobre el rendimiento;

**FIGURA 2: MODELO DE ANÁLISIS Y RELACIÓN ENTRE VARIABLES**



## **5.7. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN HUMANA O TAMAÑO DE LAS SDA Y EL FLUJO Y LA APLICACIÓN DE “KNOW-HOW” TÉCNICO**

Las cuestiones relacionadas con la dimensión humana o el tamaño son aspectos relevantes en cuanto a la obtención de ventajas competitivas sostenibles (GHEMAWAT, 1986), especialmente en relación con tres categorías: (1) dimensión de la empresa en el mercado, (2) acceso superior a recursos, “Know-How” y clientes y (3) restricciones a las opciones de los concurrentes.

La dimensión humana de la empresa se ha asumido como una variable capaz de ejercer influencia sobre varios aspectos de la organización, expresamente en su desempeño, en la adopción de sistemas de información o en la adopción de innovaciones, aunque la consistencia de los resultados pueda ser cuestionable debido a la influencia de algunas variables no tenidas en cuenta en determinados estudios, (LEE y XIA, 2006).

Paralelamente, un conjunto de estudios recientes relata la dimensión/tamaño como una variable importante en relación con el reparto del conocimiento: la dimensión de una filial puede ejercer impacto sobre el reparto y distribución interna de Conocimiento (STRACH y EVERETT, 2006); los colaboradores de empresas de menor dimensión son más flexibles que los colaboradores de organizaciones de mayor tamaño en cuestión de cambio cultural (ISMAIL, 2005) y (WALCZAK, 2005); la dimensión de la empresa en términos de recursos humanos en conjugación con la calidad de su fuerza de trabajo se asume cómo siendo un componente muy relevante del capital de la empresa (NAMASIVAYAM y DENIZCI, 2006).

Teniendo en cuenta estos estudios proponemos una primera hipótesis, según la cual:

*Hipótesis 1: La dimensión humana o tamaño de las SDA influye positivamente sobre el flujo y la aplicación de “know-How” técnico;*



## **5.8. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN HUMANA O TAMAÑO DE LAS SDA Y LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En una pequeña estructura empresarial, el gestor suele ser capaz de identificar y de conocer el poseedor de una determinada capacidad o “*know-how*” y puede establecer con esa persona un diálogo directo. El mismo ya no es viable en una estructura mayor y dispersa en varias unidades, de forma que el stock de conocimiento en una organización global se hace mucho más complejo de gestionar. TANG (2008) encontró evidencias de la importancia de la relación entre la dimensión humana o tamaño de la empresa y los flujos de conocimiento generados, con implicaciones en el tipo de conocimiento explícito desarrollado por parte de organizaciones. Por su lado GRAY (2007) refiere que algunas cuestiones como la edad, la formación y sobre todo la dimensión, ejercen influencia en la forma en que las PIMES adquieren y asimilan el conocimiento. Las pequeñas empresas parecen ser las más capacitadas en la absorción y utilización de conocimiento, sobre todo las que presentan un mayor índice de nivel educativo y objetivos de crecimiento más clarificados. No se tratan de “*startups*” pero de organizaciones jóvenes y con fundadores jóvenes.

Aunque FREY (2001) argumenta que las grandes organizaciones son las responsables del liderazgo en cuestión de procesos de gestión de conocimiento (GC), se hace crucialmente importante para las pequeñas organizaciones la gestión de su intelectualidad colectiva. OKUNOYE y KARSTEN (2002) refieren que la GC es una fuente de considerable éxito empresarial a pesar de la dimensión empresarial o de su localización geográfica y en ese sentido se hace importante comprender los factores críticos de éxito de modo que se promueva potenciar su implementación en PIMES, (WONG, 2005).

No obstante, teniendo en cuenta los argumentos precedentes, proponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2: La dimensión humana o tamaño de las SDA influye positivamente sobre la estructura de gestión del conocimiento;*

## **5.9. RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL FLUJO Y APLICACIÓN DE “KNOW-HOW” TÉCNICO**

Cuando una organización es capaz de adoptar una determinada tipología de gestión de conocimiento (GC) y transferir o dividir y desarrollar su “*know-how*”, asume todas las propiedades de una verdadera “*organización que aprende*”. Paralelamente, un fuerte “*know-how*” profesional también en una condición básica para el ejercicio de una actividad en una organización tan particular como una SDA. Mucho de ese “*know-how*” (como por ejemplo la buena capacidad de presentar alegaciones en tribunal), se basa en la posesión de conocimiento tácito sobre el asunto o tema que se presenta (o sobre el cual se alega en el tribunal).

Con bastante frecuencia en la literatura más reciente el foco sobre esta cuestión tiende a incidir en la denominada “*información de gestión*” (NONAKA et al, 2000) y tiende a centrar el problema del conocimiento con reporte a la información explicitada y archivada en la variedad de tipos de documentos en el interior de una empresa u organización. El denominado “*know-how*” profesional se caracteriza también por sus múltiples facetas y requiere un tratamiento y un apoyo adaptado a una amplia multiplicidad de ambientes y de situaciones (expresamente la integración de plataformas electrónicas y formas remotas de acceso a la información), reconociéndose hoy que el conocimiento no se resume sólo a algo que es escrito o cumplimentado, sino que está rodeado de una serie de capacidades (pericias, saberes personales y cualificaciones), que permiten la ejecución de las tareas que cada trabajo específico determine.

Por tanto, proponemos una tercera hipótesis que planteamos del siguiente modo:

*Hipótesis 3: La estructura de gestión del conocimiento de las SDA influye positivamente sobre el flujo y la aplicación de “know-how” técnico*

## **5.10. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN HUMANA O TAMAÑO DE LAS SDA Y EL RENDIMIENTO**

Respecto a la relación entre la dimensión humana y la *performance* de las organizaciones, el campo de las investigaciones realizadas permite identificar que la dimensión humana de la empresa acaba por tener influencia sobre una multiplicidad de aspectos que pueden condicionar el rendimiento de la misma. Diferentes criterios tradicionales de definición sobre el output de la dimensión humana de una organización en cuestión de resultados organizacionales van a coincidir con una serie de limitaciones específicas de las SDA, relativas a sus características y a su especificidad, expresamente todos aquellos que envuelvan cuestiones relacionadas a su participación/cuota de mercado, o volumen de negocios jurídicos.

Así, en el mercado nacional, por razones de tradición, por falta de hábito, por falta de madurez del mercado o aún por la existencia de un cierto rechazo a una visión mercantil de la actividad, esos elementos no se sistematizan ni están disponibles para su consulta, siendo su divulgación aún prohibida por los estatutos que rigen la profesión.

La relación entre la dimensión/tamaño de la empresa y su rendimiento, pudiendo entenderse ese desempeño como una consecuencia de la *performance* organizacional, es un asunto, en cierta forma, polémico y de conclusiones ambivalentes. Un conjunto de investigaciones conducidas por HALL y WEISS (1967), DEMSETZ (1973), SCHERER (1973) y OBAIDAT (1987) relacionan positivamente las variables dimensión y el nivel de desempeño de la empresa. Otros estudios, sin embargo, indican una relación negativa entre esas variables, CUBBIN y LEECH (1986), DOBSON y GERRARD (1989) y REID (1993 y 1995). Si para KRUGMAN (1989) es relevante la correlación positiva que existe entre el tamaño de la empresa y su *performance*, un conjunto de presuposiciones y prácticas de mercado, llevadas a efecto por las SDA parece atestiguar la validez de esta relación: ser mayor, aspecto intrínsecamente relacionado con la dimensión, permite poseer la capacidad de cubrir un amplio conjunto de áreas del Derecho y proporcionar el equivalente a un “*servicio jurídico completo*”.

Por tanto, proponemos una relación positiva entre ambas variables, a través de la hipótesis siguiente:

*Hipótesis 4: La dimensión humana o tamaño de las SDA influye positivamente sobre el rendimiento.*

### **5.11. RELACIÓN ENTRE EL FLUJO Y APLICACIÓN DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DE LAS SDA Y EL RENDIMIENTO**

Según KEARNS y LEDERER (2003), la alineación estratégica puede reforzar estrategias organizacionales que producen mayor y mejor rendimiento en las organizaciones. Paralelamente el reparto de conocimiento se asume como esencial para el funcionamiento de redes empresariales ya que influye sobre la cooperación y los resultados que las empresas son capaces de alcanzar (MÖLLER y SVAHN, 2003).

Sin capacidad de dividir conocimientos, la capacidad de utilización de recursos y capacidades empresariales se hace limitada y no contribuye al desarrollo de nuevos conocimientos. Así, dividir conocimientos organizacionales, haciéndolos fluir en la organización y en su exterior, es un factor muy importante que contribuye a obtener un mayor rendimiento de la organización (HAKANSSON, 1993), (ALMEIDA, GRANT, y SONG, 1998), (LARSSON et al, 1998), (BHAGAT, HARVESTON y TRIANDIS, 2002).

SHULZ y KLUGMAN (2005) coinciden en declarar que la tarea de crear y desarrollar un sistema de reparto y de diseminación de conocimiento en una SDA constituye una tarea difícil y que sólo puede ser desarrollada, dentro de este tipo de organizaciones, mediante el apoyo y compromiso fuerte de la alta dirección y destacando repetidamente los beneficios a largo plazo en este procedimiento. Según REBITZ y TAYLOR (2007), los abogados en una SDA son “*trabajadores del conocimiento*” que difieren de otros empleados porque ellos transportan los principales activos empresariales en su propio cerebro, los cuales poseen mayor valor cuando utilizados en prol de clientes específicos. Es en ese sentido que FAULCONBRIDGE (2007) refiere que la producción del conocimiento jurídico de las SDA se produce

esencialmente de forma social y integrada en la organización a través de un intricado sistema de relaciones interpersonales. Por tanto proponemos:

*Hipótesis 5: El flujo y la aplicación de “know-How” técnico de las SDA influye positivamente sobre el rendimiento.*

## **5.12. RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL RENDIMIENTO**

Tal como se ha referido en la hipótesis anterior, adoptar una determinada tipología de *gestión del conocimiento* (GC) es adoptar una determinada predisposición para el aprendizaje organizacional. ALAVI y LEIDNER (2001) refieren que la GC es una tarea empresarial condicionada por el apoyo de plataformas y sistemas de base tecnológica en el ámbito de las tecnologías de la información, desarrolladas para soportar, apoyar o reforzar los procesos de creación, conservación, recuperación, transferencia y reparto de conocimiento.

La perspectiva de aprendizaje de las denominadas “*learning organizations*” permite crear mejores condiciones para la supervivencia empresarial, mediante una mejor sintonía entre la organización y su entorno. Así, es correcto que el proceso por el que el conocimiento se crea y se aprende, es una fuente de competitividad (DAD y VIGGIANI, 2006); Una organización que posea un desempeño superior en GC tiene el potencial de crear valor, pero sólo tendrá sentido si esta capacidad está íntimamente conectada a su estrategia y a sus decisiones (HALAWI et al, 2006).

Según HALAWI et al (2006), muchas organizaciones no comprenden la importancia estratégica de sus activos de conocimiento, como elemento fundamental en la construcción y mantenimiento de su ventaja competitiva y no adoptan una perspectiva estratégica sobre GC. La GC tiene una conexión más fuerte con la estrategia de las empresas, pero sin embargo, muchas de ellas no tienen bien avanzado el desarrollo de modelos que integren el conocimiento, las tecnologías y el diseño organizacional a la estrategia de la empresa. Este proceso de aprendizaje organizacional

en que se asientan los modelos o tipologías de GC adoptadas por las organizaciones presenta también características de ser un proceso de aprendizaje con fases distinguidas e identificables, estudiadas y profundizadas por un amplio conjunto de autores: HUBER (1991), DAY (1994), NEVIS et al (1995), CROSSAN et al (1999), Winter (2000).

Por todo ello, proponemos la sexta y última hipótesis del modelo:

*Hipótesis 6: La estructura de gestión del conocimiento adoptada por las SDA influye positivamente sobre el rendimiento.*

## 6. METODOLOGÍA

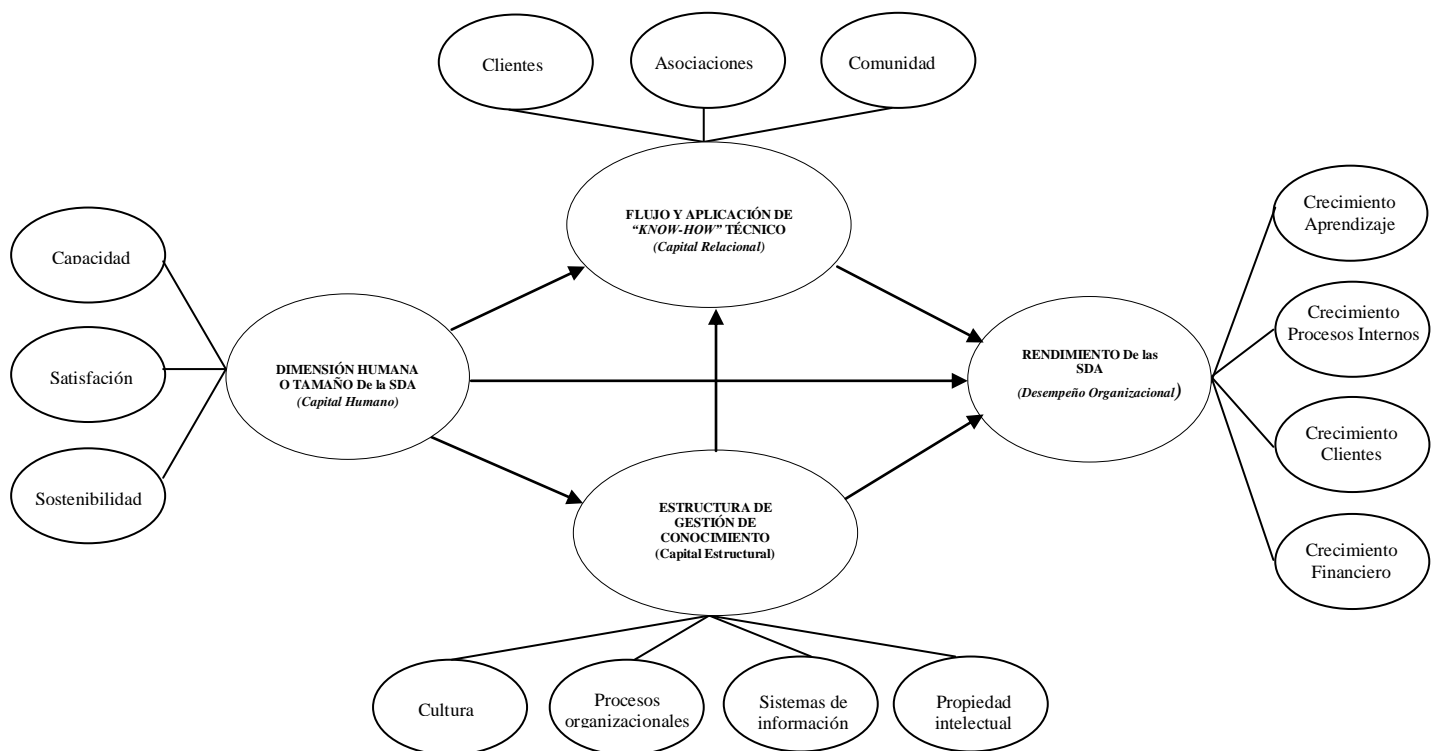
### 6.1. VARIÁBLES Y CONSTRUCTOS

A continuación pasamos a describir cada uno de los constructos empleados en la investigación.

El modelo que se propuso para esta investigación, está desarrollado a partir de los modelos propuestos por MAISTER (1982) y BONTIS (1996) considerando igualmente aspectos incluidos en los trabajos de RUSANOW (2003), SVEIBY (1997, 2001), EDVINSSON y MALONE (1997a, 1997b, 2000) y NEVIS *et al* (1995).

El modelo se asienta en el siguiente conjunto las diferentes dimensiones del capital intelectual. La figura siguiente resumen el modelo y sus principales constructos.

**FIGURA 3 – MODELO PROPUESTO, DIMENSIONES Y CONSTRUCTOS**



### 6.1.1. MEDIDAS DE CAPITAL HUMANO

Haciendo uso de cuestionarios ya utilizados por reputados investigadores en varios trabajos sobre el tema, es posible relacionar cada una de las dimensiones consideradas con una cuestión específica que ya fue objeto de aplicación y de investigación por investigadores como BONTIS, KHANDELWAL y GOTTSCHALK, SUBRAMANIAM y YOUNDT y SVEIBY *et al.* En la tabla siguiente se resumen las preguntas empleadas en el cuestionario, su naturaleza y los autores que previamente las han empleado en investigaciones precedentes:

**TABLA 16 – CAPACIDAD DE LOS COLABORADORES**

QUESTIÓN	NATURALEZA	AUTORES
El desempeño de los colaboradores es evaluado en intervalos regulares	Adaptabilidad	Khandelwal y Gottschalk (2004)
La cualificación de nuestros colaboradores tiene el nivel más elevado que se puede esperar	Cualificaciones	Bontis (1997)
Nuestros colaboradores son especialistas en las respectivas tareas y funciones	Experiencia	Subramaniam y Youndt (2005)
Nuestros colaboradores son constantemente incentivados a traer nuevos conocimientos e ideas para la organización y a compartir sus conocimientos con los compañeros	Flexibilidad	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Nuestros colaboradores son creativos y brillantes	Conocimientos	Subramaniam y Youndt (2005)
Nuestra cuota de mercado tiene continuamente mejorado al largo de los últimos años	Productividad	Bontis (1997)
La sociedad proporciona cada colaborador un bien estructurado programa de formación y desarrollo	Formación	Khandelwal y Gottschalk (2004)
Nuestra organización presenta constantemente grandes ideas nuevas	Innovación	Bontis (1997)
Nuestra organización apoya constantemente la actualización de sus colaboradores (sus habilitaciones y educación) siempre que cada uno de ellos considera que es necesario	Aprendizaje	Bontis (1997)

**TABLA 17 – SATISFACIÓN DE LOS COLABORADORES**

QUESTIÓN	NATURALEZA	AUTORES
Gastamos mucho tiempo y esfuerzo en nuestra organización para actualizar y desarrollar nuestros conocimientos y cualificaciones	Actitud	Sveiby <i>et al</i> (2004)
El tiempo gastado en completar una operación global ha venido a decrecer en los últimos años	Absentismo	Bontis (1997)
Nuestros colaboradores son ampliamente considerados los mejores en nuestro sector	Compromiso	Subramaniam y Youndt (2005)
Los equipos en que nuestros colaboradores trabajan suministran un ambiente de soporte del aprendizaje	Espíritu de equipo	Khandelwal y Gottschalk (2004)
Nuestra organización ha reducido el tiempo que tarda para resolver un problema del cliente	Satisfacción	Bontis (1997)
Nuestros colaboradores desarrollan nuevas ideas y conocimientos	Sociabilidad	Subramaniam y Youndt (2005)
Nuestros colaboradores son altamente calificados	Responsabilidad	Subramaniam y Youndt (2005)

**TABLA 18 – SOSTENIBILIDAD DE LOS COLABORADORES**

QUESTIÓN	NATURALEZA	AUTORES
Implementamos una gran parte de nuestras ideas nuevas	Especialización	Bontis (1997)
Nuestros trabajos son planeados de modo a cumplir el desarrollo empresarial. (i.y. generalmente satisfacen fechas de cumplimiento)	Valor	Bontis (1997)
Cuando un colaborador deja nuestra organización no tenemos un programa de sucesión y entrenamiento para su sustitución	Lealtad	Bontis (1997)
Promoción de un colaborador en nuestra organización se basa en sus capacidades y en cuanto bien él hace su trabajo	Motivación	Khandelwal y Gottschalk (2004)
Un sondeo a nuestros clientes indicaría que ellos están generalmente satisfechos con nuestra organización	Percepciones	Bontis (1997)
Nuestros colaboradores son incentivados a aprender, tanto sobre la legislación y el derecho como sobre prácticas comerciales y de marketing	Flexibilidad	Khandelwal y Gottschalk (2004)
Los recursos humanos desempeñan un papel muy importante en nuestro negocio y en nuestro crecimiento	"Teamwork"	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Nuestros colaboradores son constantemente incentivados a traer nuevos conocimientos e ideas para la organización y a compartir sus conocimientos con los compañeros	Tolerancia	Subramaniam y Youndt (2005)



### 6.1.2. MEDIDAS DE CAPITAL ESTRUCTURAL

La dimensión relacionada con la estructura de gestión del conocimiento de una SDA, variable relacionada con el capital estructural, puede desarrollarse en un constructo a partir de las siguientes subdimensiones referidas por BEATTIE y THOMPSON (2004) y propuestas por SAINT-ONGE (1996), STEWART (1994, 1997) y BROOKING (1996).

**TABLA 19 – CULTURA**

QUESTION	NATURALEZA	AUTORES
Nuestra cultura organizacional (historias, rituales) contiene valiosas ideas sobre la sociedad, las formas de abordaje al negocio jurídico, etc	Comprensión de la cultura	Subramaniam y Youndt (2005)
Normas y valores son muy importantes para nosotros y todos nuestros colaboradores están conocedores de ellas	Filosofía de gestión	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Nuestros colaboradores establecen relaciones de asociación con los clientes, proveedores, compañeros de industria y otros operadores, para desarrollar nuevas soluciones	Diversidad cultural	Subramaniam y Youndt (2005)
La cultura organizacional y el ambiente en nuestra organización es favorable y confortable	Cultura organizacional	Bontis (1997)

**TABLA 20 – PROCESOS ORGANIZACIONALES**

QUESTION	NATURALEZA	AUTORES
Los datos sobre el feedback de los clientes son diseminados por toda la organización	Procesos de gestión	Bontis (1997)
Estamos continuamente a desarrollar nuestros procesos de trabajo	Procesos administrativos	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Nuestra comunicación es abierta y llega a todos los colaboradores de la organización	Procesos operacionales	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Nuestra organización incorpora mucho de su conocimiento e información en estructuras, sistemas y procesos	Infraestructura de conocimiento	Subramaniam y Youndt (2005)
La empresa tiene un sistema bien organizado para el reparto de conocimiento (por ejemplo, acerca de clientes, gestión de proyectos, nuevos abordajes) en el interior de los servicios o de áreas de práctica	Recursos intelectuales	Khandelwal y Gottschalk (2004)
Nos preocupamos con el desarrollo continuo de nuestra organización (estructura y responsabilidades)	Estructura organizacional	Sveiby <i>et al</i> (2004)

**TABLA 21 – SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

QUESTION	NATURALEZA	AUTORES
Nuestros sistemas de datos hacen más fácil el acceso a la información relevante	Infraestructura	Bontis (1997)
En nuestra organización la utilización de sistemas (what-they-know) (bases de datos con casos de clientes, bases de datos de buenas prácticas, sistemas de documentos, etc) es ampliamente generalizada	Proyectos de investigación	Khandelwal y Gottschalk (2004)
En nuestra organización la utilización de sistemas “who-knows-what” (groupware, intranet, web de la sociedad, etc) es ampliamente generalizada	Software especializado	Khandelwal y Gottschalk (2004)
En nuestra organización poseemos y utilizamos sistemas de información útiles y actualizados	Sistemas (informaciones /redes)	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Mucho de nuestro conocimiento organizacional está contenido en manuales, bases de datos, etc	Bases de Datos y de documentación	Subramaniam y Youndt (2005)

**TABLA 22 – PROPIEDAD INTELECTUAL**

QUESTION	NATURALEZA	AUTORES
Nuestra organización es reconocida como una empresa (Marca) bien sucedida	Marcas	Adaptado a partir de Sveiby <i>et al</i> (2004)
Nuestra organización posee varias patentes, licencias y derechos autorales	Copyrights (de edición)	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Nuestra organización utiliza patentes y licencias como una manera de almacenar conocimiento	Patentes (editoriales)	Subramaniam y Youndt (2005)

### 6.1.3. MEDIDAS DE CAPITAL RELACIONAL

Siguiendo el mismo razonamiento anterior, la dimensión relacionada con el flujo y aplicación de “know-how” técnico de una SDA, variable relacionada con el capital relacional, se desarrolla también a través de un constructo integrado por sub-

dimensiones referidas por BEATTIE y THOMPSON (2004) y propuestas por KNIGHT (1999).

**TABLA 23 – CLIENTES**

QUESTIÓN	NATURALEZA	AUTORES
Nuestros clientes son fieles a la nuestra empresa, más que a cualquier otra en la industria	Lealtad	Bontis (1997)
Nosotros sabemos quitar partido de las necesidades de los clientes, a través de continuos esfuerzos en hacerlos satisfechos	Repetición de "Compra"	Bontis (1997)
Nuestros colaboradores son ampliamente considerados como siendo los mejores en toda la industria	Confianza en los colaboradores	Bontis (1997)
Los clientes desempeñan el papel más importante en nuestra actividad	Participación de mercado	Sveiby <i>et al</i> (2004)
La longevidad de las relaciones que mantenemos con nuestros clientes es admirada por otros en nuestra industria	Ráctio de permanencia de clientes	Bontis (1997)
Nosotros capitalizamos en las necesidades de nuestros clientes a través de continuos esfuerzos en hacerlos satisfechos	Satisfacción con los servicios	Bontis (1997)

**TABLA 24 – ASOCIACIONES**

QUESTIÓN	NATURALEZA	AUTORES
Relativamente a nuevos trabajos, nuestros clientes los han seleccionado en un porcentaje superior a lo que los clientes de nuestros concurrentes los seleccionan	Posicionamiento faz a la "competencia"	Bontis (1997)
Nuestra organización prospera manteniendo más-valías positivas en prestación de servicio, sobre cualquier empresa del sector	Propuestas de Valor	Bontis (1997)
Es importante para nosotros, mantener un continuo contacto con los diversos "stakeholders" de nuestra industria, desarrollando permanentemente nuestra red de contactos	Relación con asociados en el mercado	Sveiby <i>et al</i> (2004)

**TABLA 25 – COMUNIDAD**

QUESTIÓN	NATURALEZA	AUTORES
Una buena reputación y una buena imagen son muy importantes para nosotros	Reputación e imagen	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Es importante para nosotros el reparto de conocimientos con nuestros asociados en el mercado	"Networking"	Sveiby <i>et al</i> (2004)
El "feedback" de nuestros clientes sobre nuestros trabajos es, sin excepciones, positivo	Noticias positivas	Sveiby <i>et al</i> (2004)

#### 6.1.4. MEDIDAS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS SDA

Para el constructo relacionado con la medida de la dimensión rendimiento, nos pareció interesante, por tratarse de un sector cuya regulación podría restringir la respuesta a indicadores cuantitativos, proceder a a doptar un enfoque de valoración cualitativa, dfe acuerdo con los trabajos del Balanced Scorecard (BSC) de KAPLAN y NORTON (1996).

Así pues, hemos adaptado las cuestiones propuestas por un amplio conjunto de investigadores entre los que destacamos SUBRAMANIAM y YOUNDT (2005), SVEIBY *et al* (2004), BONTIS (1997) y KHANDELWAL y GOTTSCHALK (2004). Seguidamente se enumeran las cuestiones relacionadas con el constructo Rendimiento de las SDA (Desempeño Organizacional).

**TABLA 26 – APRENDIZAJE**

QUESTION	NATURALEZA	AUTORES
El funcionamiento de nuestros recursos humanos ha mejorado todos los años de forma sostenida	Capacidades funcionales y de capacidad	Adaptado de Sveiby <i>et al</i> (2004) sobre C. Humano
Nuestros colaboradores todos los años ha aumentado su grado de compromiso e implicación con la organización	Motivación	Adaptado de Sveiby <i>et al</i> (2004) sobre C. Humano
Nuestros colaboradores ha aumentado todos los años sus contribuciones de participación a la empresa con nuevas ideas	"Empowerment"	Adaptado de Bontis (1997)

**TABLA 27 – PROCESOS INTERNOS**

QUESTION	NATURALEZA	AUTORES
El número de nuevas ideas implementadas en la organización ha aumentado todos los años	Innovación	Adaptado de Bontis (1997)
Nuestros procesos de trabajo ha sido desarrollados todos los años y contribuido para la mejoría del servicio (i.y. reducción de plazos de ejecución)	Operaciones	Adaptado de Sveiby <i>et al</i> (2004) sobre Capital Estructural
Los procesos de reparto de conocimiento intra-organizacional sobre clientes, nuevas tareas y nuevos abordajes, ha aumentado todos los años	Post-venta	Adaptado de Khandelwal y Gottschalk (2004)

**TABLA 28 – CLIENTES**

QUESTION	NATURALEZA	AUTORES
Nuestra organización ha venido a crecer anualmente a través de un mayor número de trabajos para los clientes que posee que a través de nuevos clientes	Crecimiento Orgánico	Adaptado de Bontis (1997)
Nuestra organización ha venido a crecer mediante la conquista de nuevos clientes todos los años	Nuevos Clientes	Adaptado de Bontis (1997)

**TABLA 29 – FINANCIERO**

QUESTION	NATURALEZA	AUTORES
El ración de la receta obtenida por colaborador de la empresa ha venido a aumentar al largo de los últimos años	Mejoría de márgenes	Adaptado de Bontis (1997)
Nuestra organización ha venido a reducir los costes por transacción largo de los últimos años (NOTA: una transacción es entendida como una operación global concluida o sea, por ejemplo, un contrato de empretada, una fusión de empresas, etc)	Reducción de costes	Adaptado de Bontis (1997)

## 6.2. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

La población total de SDA que son objeto del estudio que se propone es relativamente reducido pues el número de entidades se aproxima, en total, a 800 en todo Portugal, siendo Lisboa la región que concentra una mayor representación de este tipo particular de empresas.

De dicha población, un 97% corresponden a Sociedades distribuidas por el territorio de Portugal continental, mientras que el restante 3% son SDA cuya sede y actuación se sitúan en las regiones autónomas de Azores y de Madeira, con gran predominio de esta última región una vez que en las 9 islas que componen el archipiélago de Azores sólo se encuentran registradas siete SDA. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, 500 SDA, o sea, un 62,5% de la población se encuentran localizadas en la zona de la Gran Lisboa, región que concentra la Ciudad de Lisboa y

todo el conjunto de centros urbanos periféricos que se encuentran en un radio de 40 kilómetros de la misma.

### **6.3. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA Y DEL TRABAJO DE CAMPO**

Como se ha descrito en el apartado precedente, el presente estudio fue desarrollado teniendo por base la estructura del cuestionario desarrollada por BONTIS (1997) en el cual se introdujeron preguntas desarrolladas por KHANDELWAL y GOTTSCHALK (2004), SVEIBY et al (2004) y SUBRAMANIAM y YOUNDT (2005).

Estructurado en torno a los constructos de las cuatro áreas que componen el modelo de relaciones y con 64 preguntas en total, el referido cuestionario fue objeto de prueba de comprensión en dos SDA, una de dimensión intermedia, con más de 30 abogados, y otra de pequeña dimensión con 5 abogados, habiendo sido sometido la respuesta por parte de 20 abogados en total, en una proporción 10 socios / 10 abogados asociados con influencia en la gestión de las referidas SDAs.

La prueba se realizó a finales del mes de Abril de 2009, inmediatamente después del periodo de la Pascua, y las conclusiones del mismo se revelaron muy positivas, ya que no se identificaron graves problemas relacionados con dificultades de comprensión del mismo. En paralelo, sometimos el cuestionario al análisis de diversos profesores universitarios investigadores, cuyas principales objeciones se centraron en su extensión, aspecto que habíamos ya también detectado en el proceso de prueba realizada con los abogados.

Sin embargo, dado que pretendíamos poder establecer comparaciones entre nuestra investigación y la de otros estudios realizados con objetivos semejantes en otros sectores KIBS, como los desarrollados en Egipto o Taiwan, y conscientes del riesgo, se optó por mantener la estructura del cuestionario en su extensión completa. En este sentido y de modo a poder utilizar alguna comparación, se optó por no alterar la estructura del cuestionario con una escala de evaluación en 7 puntos siendo 1= la fuerte

discordancia y 7= la total concordância, escala utilizada en los referidos estudios de BONTIS (1997, 2004 y 2006), KHANDELWAL y GOTTSCHALK (2004), SVEIBY et al (2004) y SUBRAMANIAM y YOUNDT (2005) ya previamente contrastados.

El grupo de estudio se reveló, asimismo, particularmente difícil en términos de obtención de respuestas y fue con bastante insistencia que se consiguieron obtener al final de un extenso preceso y depuración, 222 respuestas que componen el estudio realizado.

Esas 222 respuestas corresponden la 111 SDA, equivaliendo la un porcentaje del 13,88% de las Sociedades existentes, repartidas de la forma que se expone en la tabla siguiente, y que aunque de cierta forma pequeña, como es habitual en este tipo de investigaciones, es suficiente para poder ser comparada con otras investigaciones sobre el tema.

De cada una de estas 111 SDA obtuvimos dos cuestionarios, uno relleno por un socio y otro por un abogado asociado, no socio, con el fin de mejorar la validez discriminante de los análisis.

**TABLA 30 – POBLACIÓN vs MUESTRA**

REGIONES	NUTS DEL I.N.E	PRESENTE INVESTIGACIÓN
Gran Lisboa	62,5%	74%
Gran Porto	30,0%	13%
Resto del País	7,5%	14%

Datos comparativos entre los registros en el Instituto Nacional de Estadística y la presente investigación

Con el fin de preservar el anonimato de los encuestados y de evitar los problemas de interacción entre entrevistador y entrevistado, con influencia en la respuesta, el modo que se utilizó para obtener los cuestionarios fue el siguiente:

- a) Fijación de contacto para entrevista;
- b) Entrega en la recepción de la SDA de dos cuestionarios para ser entregados uno a un socio y otro a un asociado de la SDA, a designar anónimamente en ese momento;
- c) Recolección de los cuestionarios 30 minutos más tarde, con análisis de la validez de los mismos, de su correcta cumplimentación, etc;

Con este procedimiento, pensamos que se consiguió ciertos sesgos derivados de respuestas “*políticamente correctas*” por parte de los encuestados si rellenasen el cuestionario cara a cara con un entrevistador, y, al mismo tiempo, fue posible, en determinados casos, corregir en el momento, algunos de los escasos lapsus o imprecisiones de respuesta, que surgieron.

## 6.4. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA MUESTRA

### 6.4.1. A NIVEL DEL CAPITAL HUMANO

En términos generales, puede resaltarse que los diversos ítems relacionados con el capital humano presenten una media claramente superior a la media de la escala de 7 puntos, siendo su desvío razonablemente bajo en cuestiones como la creatividad y la brillantez de los colaboradores o en relación con la satisfacción de los clientes con la organización.

**TABLA 31 – INDICADORES DEL CAPITAL HUMANO**

INDICADOR	MÉDIA	D. PADRÓN	MÁXIMO	MINIMO
CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES				
(P1) – Evaluación de desempeño con intervalos regulares	5,00	1,541	1	7
(P2) – Elevado nivel competencial de los colaboradores	5,02	1,093	1	7
(P3) – Especialización en tareas y funciones	5,26	1,065	2	7
(P4) – Incentivo a traer y dividir nuevos conocimientos e ideas	5,08	1,272	1	7
(P5) – Creatividad y brillantez de los colaboradores	4,82	,963	2	7
(P6) – Mejoría de la cuota de mercado	5,46	1,128	1	7
(P7) – Formación y desarrollo proporcionada por la SDA	4,84	1,293	1	7
(P8) – Presentación constante de ideas nuevas	4,73	1,261	1	7
(P9) – Apoyo constante a la actualización de los colaboradores	5,06	1,250	1	7
SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES				
P1) – Esfuerzo de actualización y desarrollo competenciales	4,87	1,324	1	7
(P2) – Reducción de tiempo dispendido a ejecutar operaciones globales	4,87	1,419	1	7
(P3) – Consideración de los colaboradores al nivel de la industria	4,64	1,104	2	7
(P4) – Ambiente de aprendizaje de las equipas de trabajo	5,13	1,197	2	7
(P5) – Reducción del tiempo de resolución de problemas la clientes	5,66	1,092	1	7
(P6) – Desarrollo de nuevas ideas y conocimientos	5,00	1,132	2	7
(P7) – Alta cualificación de los colaboradores	5,11	1,116	2	7
SOSTENIBILIDAD DE LOS COLABORADORES				
(P1) – Implementación de gran parte de las ideas nuevas	4,70	1,270	1	7
(P2) – Planificación, satisfacción de fechas de cumplimiento	5,75	1,108	2	7
(P3) – Ausencia de programa de sustitución y de entrenamiento de colaboradores	3,92	1,739	1	7
(P4) – Promociones basadas en las capacidades y en la buena realización de trabajo	5,45	1,128	1	7
(P5) – Clientes generalmente satisfechos con la organización	6,04	,834	3	7
(P6) – Incentivo al aprendizaje (derecho, prácticas comerciales, marketing, etc)(	4,44	1,475	1	7
(P7) – Desempeño de los RH?s en el negocio y en el crecimiento	5,50	1,275	1	7
(P8) – Incentivo la nuevas ideas y el reparto de conocimiento	5,08	1,333	1	7

Datos extraídos a partir del análisis de los cuestionarios en SPSS

### 6.4.2. A NIVEL DEL CAPITAL ESTRUTURAL

Asimismo, puede destacarse que la variable Cultura incide especialmente en los aspectos relacionados con *las normas y valores*, con una media de 5,87, y a la

importancia de la cultura organizacional y del ambiente favorable, con una media de 5,78.

**TABLA 32 – INDICADORES DE CAPITAL ESTRUTURAL**

INDICADOR	MÉDIA	D. PADRÓN	MÁXIMO	MINIMO
<b>CULTURA</b>				
(P1) – Informaciones, ideas y abordajes de negocio contenidas en la Cultura Org.	5,15	1,498	1	7
(P2) – Importancia de normas y valores, conciencia de los colaboradores para tal	5,86	1,342	1	7
(P3) – Relaciones de asociación para el desarrollo de nuevas soluciones	5,20	1,279	1	7
(P4) – Cultura Org. y ambiente favorable y confortable	5,78	1,096	3	7
<b>PROCESOS ORGANIZACIONALES</b>				
(P1) – Diseminación de “feedback” de clientes por la organización	4,91	1,451	1	7
(P2) – Desarrollo continuo de procesos de trabajo	5,04	1,256	1	7
(P3) – Apertura y alcance de la comunicación en la SDA	5,21	1,316	1	7
(P4) – Incorporación de conocimiento en estructuras, sistemas y procesos	4,62	1,525	1	7
(P5) – Posesión de sistemas organizados de reparto de conocimiento en los servicios	4,78	1,583	1	7
(P6) – Preocupación con el desarrollo continuo de la organización	5,60	1,358	1	7
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>				
(P1) – Facilidad de acceso a la información relevante por los S.I.	5,38	1,465	2	7
(P2) – Amplia organización de sistemas “what-the-know”	4,70	1,604	1	7
(P3) – Generalización de sistemas “who-knows-what”	4,72	1,682	1	7
(P4) – Posse y utilización de S.I. útiles y actualizados	5,21	1,400	1	7
(P5) – Contenido del Conocimiento Org. en bases de datos, manuales, etc	4,72	1,630	1	7
<b>PROPIEDAD INTELECTUAL</b>				
(P1) – Conocimiento de la organización (como Marca)	5,42	1,003	2	7
(P2) – Posesión de patentes, licencias y derechos autorales	2,12	1,168	1	7
(P3) – Utilización de patentes y licencias como forma de almacenar conocimiento	2,01	1,276	1	7

Datos extraídos a partir del análisis de los cuestionarios en SPSS

### 6.4.3. A NÍVEL DEL CAPITAL RELACIONAL

**TABLA 33 – INDICADORES DE CAPITAL RELACIONAL**

INDICADOR	MÉDIA	D. PADRÓN	MÁXIMO	MINIMO
<b>CLIENTES</b>				
(P1) – Fidelidad de clientes superior a la media de la industria	5,23	1,041	2	7
(P2) – Ventaja de la explotación de las necesidades de clientes por vía de la satisfacción con el servicio	5,79	1,091	1	7
(P3) – Grado de consideración de nuestros colaboradores por la industria	4,83	1,079	1	7
(P4) – Importancia de los clientes en nuestra actividad	6,26	,883	3	7
(P5) – Longevidad de las relaciones con clientes admirada por la industria	5,52	1,116	2	7
(P6) – Capitalización en las necesidades de clientes veía su satisfacción	6,00	,986	2	7
<b>ASOCIADOS EN EL MERCADO</b>				
(P1) – Selección por clientes superior a la selección por clientes de concurrentes	4,95	1,069	2	7
(P2) – Prosperidad y mantenimiento de más-valías positivas sobre el sector	4,98	1,007	2	7
(P3) – Continuo contacto con “stakeholders” desarrollando la red de contactos	5,38	1,252	1	7
<b>COMUNIDAD</b>				
(P1) – Importancia de la reputación y de la imagen	6,65	,667	4	7
(P2) – Importancia del reparto de conocimientos con compañeros	5,68	1,169	1	7
(P3) – “Feedback” positivo de los trabajos por los clientes	5,98	1,048	1	7

Datos extraídos a partir del análisis de los cuestionarios en SPSS

Es posible destacar también la importancia de los clientes en la actividad de la SDA (6,26), en lo que concierne al ítem del mismo tema, aspecto ya descrito en el trabajo de CEGARRA-NAVARRO y DEWHURST (2006).

En el ámbito de las asociaciones, cobra un importante relieve la cuestión que se relaciona con el desarrollo de la red de contactos, asunto que ha sido bastante debatido

en la literatura: COLLINS y HITT (2006), dando importancia a las alianzas, así como los trabajos de ARREGLE *et al* (2007), BONTIS (1998) y SWART (2006). Respecto al ítem “comunidad”, hay que destacar las cuestiones relacionadas con la reputación y la imagen, con una media de 6,65, la más elevada de todo el cuestionario.

#### 6.4.4. RENDIMIENTO

**TABLA 34 – INDICADORES DE RENDIMIENTO**

INDICADOR	MÉDIA	D. PADRÓN	MÁXIMO	MINIMO
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE				
(P1) – Mejoría sostenida de los Recursos Humanos al largo del tiempo	5,32	1,169	1	7
(P2) – Aumento anual del compromiso e implicación con la organización	5,33	1,111	1	7
(P3) – Aumento anual de las contribuciones de nuevas ideas	4,86	1,216	1	7
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
(P1) – Aumento de implementación de ideas nuevas	4,83	1,313	1	7
(P2) – Desarrollo de nuevos procesos y contribución para la mejoría de los servicios	5,56	1,242	1	7
(P3) – Aumento intra-organizacional de procesos de reparto de conocimiento	5,12	1,335	1	7
PERSPECTIVA DE CLIENTES				
(P1) – Aumento anual de trabajos para clientes existentes de lo que para nuevos clientes	5,23	1,129	1	7
(P2) – Crecimiento anual hecho con la conquista de nuevos clientes	5,28	1,160	1	7
PERSPECTIVA FINANCIERA				
(P1) – Aumento del r�acio de receta obtenida por colaborador	5,14	1,107	1	7
(P2) – Reducción de los costes de transacción los últimos años	4,70	1,230	1	7

Datos extraídos a partir del análisis de los cuestionarios en SPSS

En términos de aprendizaje, destacan las cuestiones relacionadas con el *aumento del compromiso y de la implicación con la organización por parte de los colaboradores*, con una media de 5,33, seguida muy de cerca por la *mejoría sostenida de los recursos humanos*.

#### 6.5. LA METODOLOGIA ESTADÍSTICA

Con los avances y mayor complejidad de los estudios en el área de las ciencias sociales, los investigadores ha venido desarrollando métodos y modelos cada vez más sofisticados que buscan explicar la realidad de los diversos campos de la gestión, sea en el dominio de sus diversos campos teóricos, sea en áreas que le son directamente afines como por ejemplo el marketing. Uno de los métodos que más recientemente ha venido a ser desarrollado hace referencia a los Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE), que puede ser visto como una extensión de la regresión múltiple, entendiéndose que en la aplicación de la regresión, un investigador se preocupa en prever una única variable dependiente, mientras a través de los MEE existe más que una única variable dependiente, (KLEM, 1995). La MEE es, pues, una metodología particularmente



adecuada al estudio de fenómenos complejos que engloban factores (variables latentes) que no pueden ser medidos directamente (BOLLEN, 1989), siendo actualmente muy utilizada en el ámbito de las ciencias sociales.

### **6.5.1. EL MODELO *PARTIAL LEAST SQUARES*: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES**

El Partial Least Squares (PLS) es una técnica relativamente reciente que generaliza y combina características del análisis de componentes principales y de regresión múltiple. Su objetivo es el de prever o analizar un conjunto de variables dependientes a partir de un conjunto de variables independientes o predictoras. Esta previsión se realiza a partir de un conjunto de variables latentes que tiene mejor poder predictivo. El método PLS es especialmente útil cuando se busca prever un conjunto de variables dependientes a partir de un conjunto de variables independientes medidas por una serie de indicadores. Ese modelo se adapta particularmente bien en situaciones o en áreas cuyo conocimiento y teorización o no son muy amplios, o que se mueven con escasez de información (WOLD, 1979). Basado en procedimientos matemáticos y estadísticos rigurosos, el PLS se adecua particularmente bien a las condiciones de las ciencias sociales, siendo un modelo flexible en el sentido en que no realiza suposiciones relacionada con los niveles de medida, distribución de los datos y tamaño de la muestra, siendo entendido como una “*modelización flexible*” (WOLD, 1980).

### **6.5.2. MODELIZACIÓN PLS E INVESTIGACIÓN EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

La generalización del uso del método PLS parece crecer en los últimos años, en una vasta multiplicidad de áreas de las ciencias sociales. En el ámbito de la investigación realizada en este trabajo de investigación, fuimos frecuentemente confrontados con un amplio conjunto de investigaciones que recurren a esta metodología estadística algunos de ellos realizados a nivel del Capital Intelectual por BONTIS (1996), BONTIS, SELEIM y ASHOUR (2004, 2007), BONTIS, CHUA y RICHARDSON (1999), CABRITA y BONTIS (2008), con los cuales se compara la presente investigación. Asimismo, otras investigaciones, tesis doctorales y *working papers* parecen atestiguar de modo categórico el relieve que se ha venido a dar la este

nuevo instrumento estadístico. Algunos aspectos que caracterizan la investigación en Organización de Empresas y en Marketing, no serán de todo ajenos a este hecho:

- Muchas de las teorías de soporte no se encuentran ampliamente desarrolladas;
- Los conjuntos de datos no son, como regla general, de gran dimensión;
- Los datos presentan frecuentemente una distribución no normal;
- Predominan los datos originales;
- Multiplas investigaciones se basan en la predicção de variables dependientes;
- Se acentúa la existencia de indicadores formativos y reflectivos.

### **6.5.3. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA TÉCNICA PLS**

Siendo una técnica no-paramétrica, el PLS se basa sobre una interacción de análisis de componentes principales que vincula medidas con constructos, con un análisis path que emplea técnicas de *Minimos Cuadrados Ordinarios* (OLS). Puede así afirmarse que la técnica PLS se basa en la construcción de un sistema con constructos, pudiendo así ser entendida como *“una sólida comprensión de análisis de componentes principales, de análisis path y de regresión OLS”*, (BARCLAY, HIGGINS, y THOMPSON, 1995). Incorporando técnicas de análisis multivariante de primera generación (CHIN, 1998a, CÉSPEDES y SÁNCHEZ, 1996), se tiene también presente el papel de guía que tiene la teoría en la descripción de relaciones lo que subraya el expuesto por FORNELL (1982) al señalar que *“las metodologías de análisis multivariante de segunda generación enfatizan los aspectos acumulativos del desarrollo de la teoría, por qué el conocimiento es incorporado a priori dentro del análisis empírico”*. Esta finalidad acaba por traducirse en términos prácticos en el propósito de maximización de la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables dependientes, lo que orienta que los cálculos de los parámetros se basen en la capacidad de minimizar las varianzas residuales de las variables endógenas, (CHIN, 1998c).

### **6.5.4. ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL MODELO PLS**

En el proceso de evaluación de un modelo según esta técnica, y concretamente del modelo propuesto para la presente investigación, se procede de acuerdo con un conjunto de etapas las cuales, teniendo en línea de cuenta que el modelo propuesto presenta constructos de 1<sup>er</sup> y de 2<sup>a</sup> orden, se organizan de la siguiente forma:

- Para la inclusión de los constructos de 2<sup>a</sup> orden, se procede en dos etapas (CEPEDA, 2002), siendo que en la primera se calcula el modelo con los indicadores de los factores de 1<sup>er</sup> orden, los cuáles integrarán posteriormente todos los factores de 2<sup>a</sup> orden, técnica propuesta por WOLD, que se denomina como método de los componentes jerárquicos (*Hierarchical Component Method*).

Importa también referir que en la construcción de un modelo es importante proceder a una distinción de los constructos, de los indicadores observables, lo que nos remite para la existencia de dos parámetros, siendo uno de medida y otro estructural. Es de destacar también que esta técnica permite especificar modelos en que la relación entre los constructos y los respectivos indicadores sea formativa o reflectiva es decir, en que medida los indicadores causan o dan origen a un constructo (formativos) o si por otro lado reflejan un constructo (reflectivos).

#### **6.5.5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA**

Esta etapa es importante en el procedimiento PLS, ya que nos indica si los conceptos teóricos estarán correctamente medidos por las variables observadas, si son válidos y se lo hacen de modo consistente y estable, o sea, si son fiables. La evaluación del modelo de medida implica un conjunto de procedimientos y análisis de la: a) *fiabilidad individual del ítem*; b) *consistencia interna o validez de una escala*; c) *validez convergente*; d) *validez discriminante*.

##### ***a) Fiabilidad individual del ítem;***

Es evaluada teniendo en cuenta las cargas factoriales ( $\lambda$ ) o correlaciones simples de las medidas de los indicadores con su constructo respectivo, siendo su nivel de aceptación variable según la opinión de diversos autores. Así, CARMINES y ZELLER (1979), refieren que la aceptación de un indicador como parte integrante de un constructo, deberá poseer una carga mayor o igual a 0.707, implicando esto que la variancia dividida entre los constructos y los indicadores sea mayor que la varianza del error. De esta manera, una variable que se observe con una carga inferior a ese valor nos indica que tienen muy poco en común con el resto de indicadores que componen el constructo.

***b) Consistencia interna del constructo***

La consistencia interna de todos los indicadores, que se obtienen mediante el “proceso de depuración de ítems” antes referido, posibilita evaluar el rigor con que las variables observadas miden la misma variable latente, residiendo en esta operación el concepto de fiabilidad interna del constructo. Como regla para el procedimiento de esta evaluación se utilizan dos indicadores:

- El tradicional Coeficiente Alpha de Cronbach;
- La fiabilidad compuesta o Composite Reliability ( $\rho_c$ ) del constructo (WERTS et al, 1974).

Hay que advertir, no obstante, que tanto el  $\alpha$  de Cronbach como la fiabilidad compuesta solo se aplican, como medidas de consistencia interna, a variables latentes con indicadores reflectivos, pues en un constructo con indicadores formativos no debe asumirse que las medidas covaríen, quedando claro que sus indicadores no se relacionan, (CHIN, 1998c).

***c) Validez convergente***

Esta etapa consiste en analizar si los diferentes ítems destinados a medir un concepto, lo miden en la realidad, siendo un proceso también sólo aplicable a indicadores reflectivos, (CHIN, 1998b). En caso afirmativo, el ajuste de los diversos ítems será significativo y estarán fuertemente correlacionados (ROLDÁN, 2000). FORNELL y LARCKER (1981) recomiendan que la Varianza Media Extraída presente siempre un valor superior a 0.5, pese aunque otros investigadores como HERRMANN et al (2004), defiendan valores superiores. Este indicador de referencia establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

***d) Validez discriminante***

Este paso busca identificar en que medida los constructos son distinguidos unos de los otros, (ROLDÁN, 2000). Para que se pueda afirmar que existe una validez discriminante en un constructo, tienen que existir relaciones débiles entre él y otras

variables latentes que midan fenómenos diferentes. Para determinar la existencia de este tipo de validez, pueden ejecutarse las pruebas siguientes:

- Verificar la existencia de reducida correlación entre los indicadores de un determinado constructo con otras variables latentes que miden fenómenos diferentes (ROLDÁN, 2000);
- Calcular el AVE (Variancia Media Extraída);
- Analizar la matriz de correlaciones estandarizadas entre diferentes variables latentes.

Concluida esta primera fase del análisis PLS, verificada la fiabilidad de los ítems, consistencia del constructo y la validez del modelo de medida, se avanza a una segunda fase en lo cual se evalúa el modelo estructural que soporta la investigación propuesta.

#### **6.5.6. EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL**

En la evaluación del Modelo Estructural se utilizan tres criterios: la  $R^2$ , los coeficientes *path* estandarizados  $\beta$  y las estadísticas *t*.

El modelo  $R^2$  es una medida de evaluación de la varianza de las variables dependientes, explicada por la contribución de los constructos precedentes, siendo interpretado de la misma forma que los  $R^2$  obtenidos en un análisis de regresión múltiple. El valor de referencia para las variables endógenas explicadas debe ser igual o superior la 0.1 (FALK y MILLER, 1992), pues los valores inferiores, aunque estadísticamente significativos, proporcionan poca información, resultando de aquí un valor predictivo muy bajo en lo que concierne a las relaciones de hipótesis que se formulen sobre esas variables.

CHIN (1998a) propone que sean considerados significativos todos los coeficientes *path* estandarizados que presenten un valor igual o superior la 0.2, situándose idealmente por encima de 0.3. Finalmente, la utilización de los estadísticos *t*, para validación de las hipótesis en que son consideradas válidas las hipótesis en concordancia con la respectiva tabla de valores *t*. ROLDÁN (2000), nos adelanta que la validación de un modelo estructural implica tener presente que no existen medidas relacionadas con la bondad de ajuste, una vez que tal implicaría que todos los

indicadores de los constructos fueran reflectivos. Sin embargo es posible el empleo y utilización de técnicas no-paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de los cálculos suministrados por el PLS. Las dos técnicas habitualmente más utilizadas son el el *Jackknif* y el *Bootstrap*, que se aplican en distribuciones no normales. El rendimiento proporcionado por la técnica Bootstrap proporciona un mejor desempeño, acabando por ser esa la opción de análisis del presente trabajo.

## **7. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO**

### **7.1. MODELO DE MEDIDA**

La evaluación del modelo de medida posibilita analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través del análisis a los atributos de fiabilidad y validez de las variables observadas, procediéndose secuencialmente al análisis de la fiabilidad de los ítems, a la fiabilidad de los constructos; a la validez convergente y a la validez discriminante del modelo propuesto en la presente investigación.

Así, en el procedimiento de análisis inicialmente fue evaluado el modelo a nivel de los constructos de primer orden, o sea, aquellos que están directamente medidos a través de indicadores, sean ellos de reflectivos o formativos. A partir de ese modelo, se calcularon las puntuaciones para cada una de las variables latentes de primer orden y que deben ser considerados en el análisis del constructo de segundo orden, para proceder a una depuración de los ítems.

En una segunda etapa del procedimiento, se siguieron los pasos del modelo anterior, pero ahora utilizando el constructo de segundo orden, cuyos indicadores fueron las puntuaciones calculadas. El PLS es una técnica que permite trabajar con pequeñas muestras, siendo que la dimensión de la misma debe ser diez veces mayor que el número de las asociaciones dirigidas a un único constructo.

Así y presentando el modelo un constructo con nueve asociaciones, y teniendo la muestra total un número substancialmente superior, para efectos de la presente investigación tomamos la opción de trabajar con ficheros de 111 respuestas, utilizando las respuestas de los 111 abogados asociados de las SDA entrevistadas, como variables explicativas o independientes del estudio, y las 111 respuestas de socios de las SDA como variable dependiente. Al combinar las respuestas de los socios y los asociados evitamos los posibles sesgos derivados de una única respuesta por sociedad.

### **7.1.1. FIABILIDAD INDIVIDUAL DE LOS ÍTEMS (1<sup>ER</sup> ORDEN)**

El análisis de la fiabilidad de los ítems reflectivos se hizo mediante el cálculo de las cargas o correlaciones simples de cada indicador con el constructo que pretende medir, siendo considerados como válidos todos aquellos que presenten un valor superior la 0.707, según las recomendaciones de CARMINES y ZELLER (1979).

En este procedimiento se eliminan los ítems señalados con (a) y destacados en los cuadros DIMSAT2, DIMSAT5, DIMSUS2, DIMSUS3, DIMSUS5, DIMSUS6, KNHCLI3, KNHCLI4, y KNHPAR3, por que no se encuadraran en los valores de referencia admitidos para esta etapa del procedimiento. El indicador EGCPIN1, por contener un ítem aparentemente menos ajustado al constructo fue objeto de una posterior reflexión.

Tomada esta decisión y hecha esta primera depuración de ítems se procedió de nuevo a la ejecución del modelo PLS, obteniéndose una nueva estructura de medidas. En este segundo paso del procedimiento puede así observarse que los “*loadings*” de los diversos indicadores se sitúan claramente por encima del valor de 0.707.

### **7.1.2. FIABILIDAD DE LOS CONSTRUCTOS (1<sup>ER</sup> ORDEN)**

La evaluación y valoración de la fiabilidad de un constructo va a permitir comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el constructo, es decir, evaluar con que rigor los indicadores miden la misma variable latente. La fiabilidad, como anteriormente referimos en este estudio, puede medirse a través de dos indicadores: el Alpha de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta ( $\rho_c$ ), (WERTS et al, 1974).

A nivel del PLS es el indicador ( $\rho_c$ ) el que se utiliza, siendo una medida más general que el Alpha de Cronbach, al tener la ventaja de no ser influenciado por el número de indicadores de una escala (FORNELL y LACKER, 1981). Los resultados atestiguan que todos los valores se sitúan en un nivel superior la 0.8 por lo que se puede fácilmente concluir que todos los constructos son fiables.



**TABLA 35 – FIABILIDAD DE LOS CONSTRUCTOS (1<sup>er</sup> ORDEN)**

VariáBLE	Constructo	$\rho_c$
<i>Capacidad</i>	Capital Humano	0.932
<i>Satisfacción</i>	Capital Humano	0.905
<i>Sostenibilidad</i>	Capital Humano	0.918
<i>Cultura</i>	Capital Humano	0.911
<i>Procesos</i>	Capital Estructural	0.936
<i>Sistemas de Información</i>	Capital Estructural	0.941
<i>Propiedad Intelectual</i>	Capital Estructural	0.932
<i>Clientes</i>	Capital Relacional	0.897
<i>Asociados en el mercado</i>	Capital Relacional	0.902
<i>Comunidad</i>	Capital Relacional	0.848
<i>Aprendizaje</i>	Rendimiento	0.953
<i>Procesos Internos</i>	Rendimiento	0.913
<i>Clientes</i>	Rendimiento	0.879
<i>Financiera</i>	Rendimiento	0.804

Elaboración propia

### 7.1.3. VALIDEZ CONVERGENTE (1<sup>ER</sup> ORDEN)

Respecto a la validez convergente, teniendo en cuenta las recomendaciones de FORNELL y LARCKER (1981), se utiliza la varianza media extraída (AVE). Este indicador de medida nos indica si los diversos ítems destinados a medir un determinado constructo, lo miden realmente (CEPEDA y ROLDÁN, 2004).

De acuerdo con las recomendaciones de FORNELL y LARCKER (1981) la varianza media extraída debe ser superior la 0.5, significando este dado que más que un 50% de la varianza del constructo débese a sus indicadores.

**TABLA 36 – VARIANZA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) DE LOS CONSTRUCTOS (1<sup>er</sup> ORDEN)**

VariáBLE	Constructo	AVE
<i>Capacidad</i>	Capital Humano	0.606
<i>Satisfacción</i>	Capital Humano	0.656
<i>Sostenibilidad</i>	Capital Humano	0.737
<i>Cultura</i>	Capital Humano	0.720
<i>Procesos</i>	Capital Estructural	0.710
<i>Sistemas de Información</i>	Capital Estructural	0.762
<i>Propiedad Intelectual</i>	Capital Estructural	0.873
<i>Clientes</i>	Capital Relacional	0.685
<i>Asociados en el mercado</i>	Capital Relacional	0.822
<i>Comunidad</i>	Capital Relacional	0.651
<i>Aprendizaje</i>	Rendimiento	0.872
<i>Procesos Internos</i>	Rendimiento	0.778
<i>Clientes</i>	Rendimiento	0.785
<i>Financiera</i>	Rendimiento	0.675

Elaboración propia

Conforme se puede comprobar en la tabla anterior, los valores obtenidos para los AVE cumplen los requisitos expresados por FORNELL y LARCKER (1981), y se sitúan en valores superiores a 0.60, significando esto que más que un 60% de la varianza de los constructos es debida a sus indicadores, por lo que, de esta forma, comprobamos la validez convergente del modelo.

#### 7.1.4. VALIDEZ DISCRIMINANTE (1<sup>ER</sup> ORDEN)

En la conclusión del análisis al modelo de medida, se procedió a la verificación de la validez discriminante, método que nos indica en que medida un determinado constructo es diferente de otros constructos. Para que exista validez discriminante en un constructo tendrá que existir una débil correlación entre él y otras variables que miden fenómenos diferentes (ROLDÁN, 2000). Conforme se puede observar en la tabla siguiente, las relaciones entre las variables son todas inferiores al valor de la raíz cuadrada de AVE, de acuerdo con los postulados de FORNELL y LARCKER (1981).

**TABLA 37 – VALIDEZ DISCRIMINANTE – CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES LATENTES (1<sup>ER</sup> ORDEN)**

	CAP	SAT	SUS	CUL	POR	SIN	PIN	CLI	PAR	COM	APR	PIN	CLI	FIN
CAP	0,778													
SAT	0,752	0,810												
SUS	0,833	0,717	0,858											
CUL	0,645	0,494	0,694	0,849										
POR	0,815	0,608	0,816	0,714	0,843									
SIN	0,661	0,636	0,715	0,481	0,752	0,873								
PIN	0,109	0,112	0,047	0,016	0,134	0,267	0,934							
CLI	0,485	0,455	0,413	0,478	0,433	0,333	0,012	0,828						
PAR	0,514	0,467	0,467	0,511	0,535	0,453	0,126	0,707	0,907					
COM	0,533	0,388	0,422	0,557	0,546	0,28	-0,06	0,726	0,568	0,807				
APR	0,497	0,446	0,485	0,399	0,574	0,529	0,199	0,261	0,381	0,367	0,934			
PIN	0,484	0,432	0,45	0,508	0,567	0,45	0,191	0,325	0,347	0,352	0,826	0,882		
CLI	0,455	0,375	0,482	0,332	0,546	0,495	0,223	0,364	0,463	0,406	0,701	0,541	0,886	
FIN	0,475	0,468	0,485	0,314	0,444	0,382	0,053	0,364	0,398	0,363	0,434	0,357	0,551	0,822

Elaboración propia

**7.1.5. FIABILIDAD INDIVIDUAL DE LOS ÍTEMS (2ª ORDEN)**

A partir de los valores de las variables latentes, se crean los constructos de segundo orden. En esta etapa del trabajo fueron incluidas dos nuevas variables de control: el tamaño de la SDA (3 ítems reflectivos), y la edad de la SDA. Todos los constructos de segundo orden son reflectivos, menos el relativo al Capital Estructural (EGC), que es formativo, ya que se entiende que la dimensión “propiedad intelectual” (PIN) no tiene por qué moverse en el mismo sentido del resto de variables que lo componen. Lo mismo cabe decir del constructo relativo al rendimiento (RTO), ya que los diferentes tipos de rendimiento tampoco tienen que moverse necesariamente de la misma forma.

Así, en esta segunda fase de la estimación, se realizan de nuevo los procedimientos de depuración de los ítems como se procedió en los dos pasos anteriores para los constructos de primer orden. Conforme se observa, los diversos ítems de los dos constructos reflectivos analizados cumplen los requisitos y los criterios definidos por CARMINES e ZELLER (1979), con cargas (*loadings*) superiores a 0.707.

**QUADRO 1 – Carga Factorial de los Ítems para los Constructos de 2ª Orden Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional, Rendimiento, Tamaño de la SDA y Edad de la SDA**

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
DIM outward						
CAP	0.4210	0.9139	0.0000	0.1649	0.8351	0.0000
SAT	0.3180	0.8475	0.0000	0.2818	0.7182	0.0000
SUS	0.3823	0.9044	0.0000	0.1821	0.8179	0.0000
EGC inward						
CUL	0.3183	0.8334	0.0000	0.3054	0.6946	0.4395
POR	0.5385	0.9484	0.0000	0.1006	0.8994	0.5690
SIN	0.2455	0.8506	0.0000	0.2766	0.7234	0.4577
PIN	0.0502	0.3024	0.0000	0.9085	0.0915	0.0579
KHT outward						
CLI	0.3651	0.9028	0.0000	0.1850	0.8150	0.2293
PAR	0.4051	0.8663	0.0000	0.2494	0.7506	0.2111
COM	0.3749	0.8522	0.0000	0.2737	0.7263	0.2043
RTO outward						
APR	0.3385	0.8920	0.0000	0.2043	0.7957	0.3674
CPI	0.3316	0.8250	0.0000	0.3193	0.6807	0.3143
CCL	0.3062	0.8066	0.0000	0.3494	0.6506	0.3004
FIN	0.2814	0.6309	0.0000	0.6020	0.3980	0.1837
Tam outward						
NSMAS5	1.0988	0.9935	0.0000	0.0130	0.9870	0.0000
NASOC	-0.2177	0.7588	0.0000	0.4243	0.5757	0.0000
DIMHUM	0.0886	0.8303	0.0000	0.3106	0.6894	0.0000
edad outward						
EDAD	1.0000	1.0000	0.0000	0.0000	1.0000	0.0000

### 7.1.6. FIABILIDAD DE LOS CONSTRUCTOS (2º ORDEN)

Siguiendo el mismo proceso anteriormente descrito para los constructos de primer orden, la tabla siguiente, resume las medidas de fiabilidad correspondientes a cada uno de los constructos reflectivos. Como se puede constatar, todos presentan valores superiores a 0,7 y 0,8, conforme las indicaciones prescritas por NUNNALLY (1978).

**TABLA 38 – FIABILIDAD DE LOS CONSTRUCTOS (2º ORDEN)**

Constructo	$\rho_c$
<i>Capital Humano</i>	0.919
<i>Capital Estructural</i>	Formativo
<i>Capital Relacional</i>	0.907
<i>Rendimiento</i>	0.871
<i>Tamaño</i>	0.899
<i>Edad</i>	1.000

Elaboración propia

### 7.1.7. VALIDEZ CONVERGENTE (2º ORDEN)

Se siguió también un procedimiento idéntico para la determinación de la Varianza Media Extraída (AVE) que se puede observar en la tabla siguiente. Como se puede observar, se cumplen claramente los requisitos recomendados por FORNELL y LARCKER (1981), siendo los valores muy claramente superiores a 0.5.

**TABLA 39 – VARIANZA MEDIA EXTRAIDA (AVE) DE LOS CONSTRUCTOS (2º ORDEN)**

Constructo	AVE
Capital Humano	0.790
Capital Estructural	0.602
Capital Relacional	0.764
Rendimiento	0.631
Tamaño	0.751
Edad	1.000

Elaboración propia

### 7.1.8. VALIDEZ DISCRIMINANTE (2º ORDEN)

De idéntica forma, hemos procedido al cálculo de la raíz cuadrada de las medidas de AVE. La comparación entre esos valores puede observarse a partir de la tabla siguiente. De acuerdo con los procedimientos descritos anteriormente, las

correlaciones entre las variables son todas inferiores al valor de la raíz cuadrada de AVE, siendo así concordantes con los postulados de FORNELL y LARCKER (1981) y con los criterios definidos por LUQUE (2000), existiendo así validez discriminante entre los constructos.

**TABLA 40 – VALIDEZ DISCRIMINANTE – CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES LATENTES (2ª ORDEN)**

	DIM	EGC	KHT	RTO	Tamaño	edad
DIM	0,889					
EGC	0,795	0,776				
KHT	0,456	0,527	0,874			
RTO	0,559	0,593	0,534	0,794		
Tamaño	-0,154	-0,319	-0,178	-0,049	0,867	
edad	-0,118	-0,051	0,109	-0,034	0,387	1,000

**7.1.9. MODELO ESTRUCTURAL**

Una vez que fueron analizadas la fiabilidad y la validez del modelo de medida, se procede al análisis y validación del modelo estructural, que según FALK y MILLER (1992) pasa por el análisis de los siguientes aspectos: (1) la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ), (2) la intensidad de los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ), y (3) los estadísticos  $t$ . La tabla de valores “ $t$ ” que se utiliza fue generada a partir del Bootstrap con 500 submuestras (ROLDÁN, 2000), utilizando una distribución “ $t$ ” de una cola, presentando los valores que se indican en la tabla siguiente. A partir de estos niveles puede obtenerse el significado de los caminos estructurales que permiten contrastar o no las hipótesis propuestas en el presente trabajo de investigación.

**TABLA 41 – Tabla “ $t$ ” de Student generada a Bootstrap 500 (distribución de 1 cola)**

Nivel de Significância	*p<0.05	**p<0.01	***p<0.001
Valores de “ $t$ ”	1.64791345	2.333843952	3.3106644601

Elaboración propia

a) **VARIANZAS EXPLICADAS A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LA  $R^2$**

En primer lugar, exponemos, en la tabla siguiente, los valores de las diferentes  $R^2$ , correspondientes a las diferentes dimensiones a explicar (variables dependientes del modelo). Son las variables EGC (Capital Estructural) y RTO (Rendimiento) las que presentan el mayor poder predictivo, presentando la primera un valor bastante elevado, superior a un 63%. La variable KHT (Capital Relacional), aunque más modesta en términos de valor predictivo, con un peso del 28%, se sitúa asimismo bastante por encima de los límites considerados por FALK y MILLER (1992).

**QUADRO 2 – Valores de  $R^2$  (Variables dependientes)**

Block	Mean	Location	<i>Mult.RSq</i>	AvResVar	AvCommun	AvRedund
DIM	0.0000	0.0000	0.0000	0.2096	0.7904	0.0000
EGC	0.0000	0.0000	0.6327	0.3978	0.6022	0.3810
KHT	0.0000	0.0000	0.2813	0.2361	0.7639	0.2149
RTO	0.0000	0.0000	0.4617	0.3688	0.6312	0.2914
Tam	0.0000	0.0000	0.0000	0.2493	0.7507	0.0000
Edad	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.0000	0.0000
Average			0.2293	0.2862	0.7138	0.1853

b) **Coefficientes *Path* Estandartizados ( $\beta$ )**

A continuación, se representan los diferentes valores de los coeficientes path estandarizados ( $\beta$ ). Atendiendo a las recomendaciones de FALK y MILLER (1992), se constata que cinco de los indicadores medidos presentan un valor superior a 0,1; esto es, estas relaciones presentan suficiente carga predictiva.

**QUADRO 3 – Valores de  $\beta$**

	DIM	EGC	KHT	RTO	Tam	edad
DIM	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
EGC	0.8199	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
KHT	0.0807	0.4573	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RTO	0.1845	0.2715	0.3389	0.0000	0.1534	-0.1085
Tam	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Edad	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

**c) Estadísticas “t”**

Finalmente, se utilizó una herramienta no paramétrica que permite examinar la estabilidad de los cálculos: el *bootstrap*. Esta herramienta se basa en un procedimiento de remuestreo en que los resultados inicialmente obtenidos son tratados como se fueran la población. Calculado el *bootstrap* la 500 muestras, utilizando la distribución *t* de Student con un extremo de 499 grados de libertad ( $n - 1$ ) se obtuvieron los resultados que se pueden observar en la tabla siguiente y que llevan a la aceptación o rechazo de las hipótesis del presente trabajo.

**TABLA 42 – Estadísticas “t” a partir del Bootstrap**

HIP.	DESCRIPCIÓN	ESTADÍSTICA T	SIGNIFICANCIA (P)	RESULTADO
H1	La Dimensión Humana o Tamaño de las SDA influye positivamente el Flujo y la aplicación de “ <i>Know-How</i> ” técnico de las SDA	0.6074	No significativo	NO – Rechazar
H2	La Dimensión Humana o Tamaño de las SDA influye positivamente la Estructura de Gestión de Conocimiento adoptada por las SDA	20.3831	***p <0.001	SI – Muy Relevante
H3	La Estructura de Gestión de Conocimiento de las SDA influye positivamente el Flujo y la aplicación de “ <i>know-how</i> ” técnico adoptado por las SDA	2.2821	*p <0.05	SI – Aceptable
H4	La Dimensión Humana o Tamaño de las SDA influye positivamente el Rendimiento de las SDA	1.0814	No significativo	NO – Rechazar
H5	El Fluxo y la aplicación de “ <i>Know-How</i> ” técnico de las SDA influye positivamente el Rendimiento de las SDA	2.7878	**p <0.01	SI – Muy Aceptable
H6	La Estructura de Gestión de Conocimiento adoptada por las SDA influye positivamente el Rendimiento de las SDA	2.1817	*p <0.05	SI – Aceptable

Elaboración propia

p>0.05 (no relevante - Rechazar); \*p <0.05 (SI – Aceptable) para  $t > 1.6479$ ; \*\*p <0.01 (SI – Muy Aceptable) para  $t > 2.3338$ ; \*\*\*p < 0.001 (SI – Muy relevante) para  $t > 3.1066$

**d) CONCLUSIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL**

Así, y de modo a hacer más perceptibles los principales resultados a los se acaba de llegar, la figura siguiente ilustra las conclusiones que se extraen del análisis del modelo estructural. A modo de resumen, de las seis hipótesis propuestas en la parte teórica del trabajo, las pruebas permiten contrastar la validez de cinco de ellas, con diferentes niveles de significación:

- $p < 0.001$  (nivel de significância muy relevante) – Hipótesis 2;
- $p < 0.01$  (nivel de significância muy aceptable) – Hipótesis 5;
- $p < 0.05$  (nivel de significância aceptable) – Hipótesis 3, 6 y 7.

FIGURA 4 – CONCLUSIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL

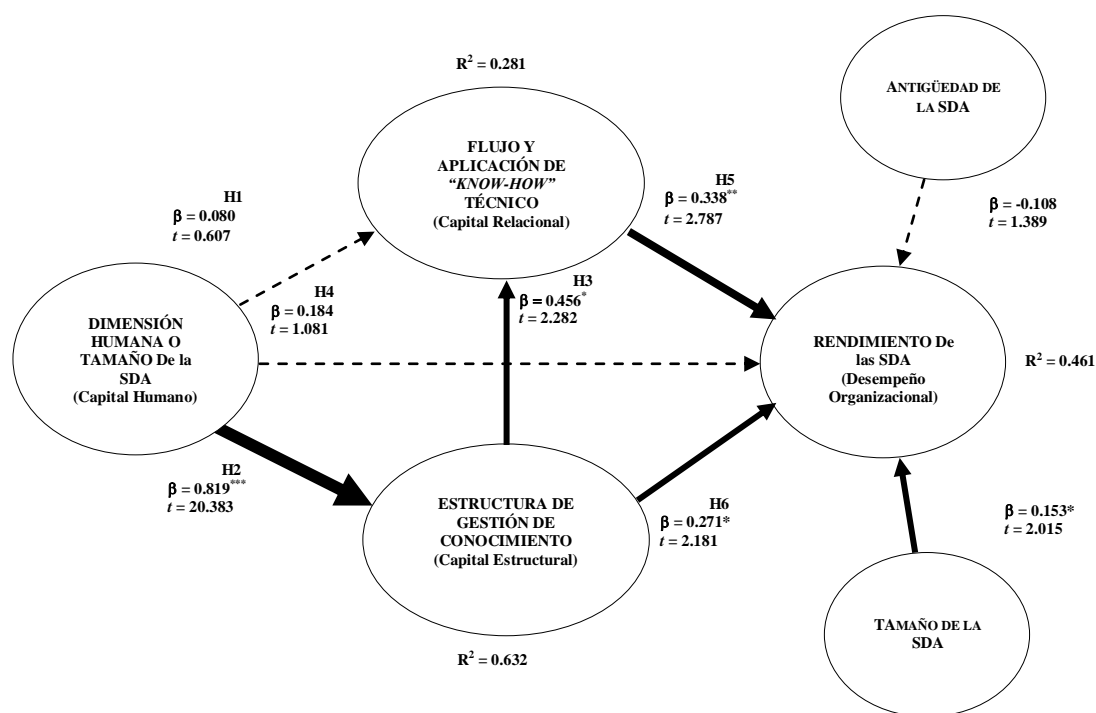


TABLA 43 – ANÁLISIS DE LA CONFIRMACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

HIP	DESCRIPCIÓN	RESULTADO	CONCLUSIÓN
H1	La Dimensión Humana o Tamaño de las SDA influye positivamente el Flujo y la aplicación de "Know-How" técnico de las SDA	NO – Rechazar	El nivel de rechazo de esta Hipótesis es bastante claro pues el valor de $\beta$ es bastante bajo. Sólo un 8% del flujo y de la aplicación de "Know-How" se explica por vía del intelecto organizacional, dimensión y composición del mismo, situación que implicará alguna reflexión
H2	La Dimensión Humana o Tamaño de las SDA influye positivamente la Estructura de Gestión de Conocimiento adoptada por las SDA	SI – Muy Relevante	Esta Hipótesis se confirma con un nivel de significancia muy elevado con un valor de $\beta$ muy elevado explicando que más del 81% de los procesos organizacionais, procedimientos de captura y gestión de conocimiento es explicado por el intelecto organizacional, dimensión y composición del mismo
H3	La Estructura de Gestión de Conocimiento de las SDA influye positivamente el Flujo y la aplicación de "know-how" técnico adoptado por las SDA	SI – Aceptable	Hipótesis que se confirma, con un valor de $\beta$ bastante interesante, significando que más del 45% de la aplicación de "Know-How" depende e incide sobre procesos organizacionais, procedimientos de captura y gestión de conocimiento
H4	La Dimensión Humana o Tamaño de las SDA influye positivamente el Rendimiento de las SDA	NO – Rechazar	Otra Hipótesis cuya rechazo es claro, con un valor de $\beta$ bastante bajo, y que nos reporta que sólo un 18% del desempeño organizacional de este tipo de empresas depende del intelecto organizacional, dimensión y composición del mismo
H5	El Fluxo y la aplicación de "Know-How" técnico de las SDA influye positivamente el Rendimiento de las SDA	SI – Muy Aceptable	Una Hipótesis que se confirma con un valor de $\beta$ a nivel bastante interesante, explicando que más del 33% del Rendimiento/Desempeño de este tipo de empresas es explicado por la reputación en el mercado y por la relación con clientes y proveedores
H6	La Estructura de Gestión de Conocimiento adoptada por las SDA influye positivamente el Rendimiento de las SDA	SI – Aceptable	El valor de $\beta$ para esta Hipótesis confirma su validez siendo que un 27% del Rendimiento/Desempeño de una SDA se explica por la influencia de procesos organizacionales, procedimientos de captura y gestión de conocimiento

Elaboración propia



## 8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 8.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados del estudio empírico realizado permiten un análisis comparativo con un conjunto de estudios previos sobre temáticas semejantes en diversos ámbitos geográficos, para el sector de los servicios, específicamente “kibs”, y que confirman algunas de las conclusiones la que se llegan en este estudio.

**TABLA 44 – IMPACTO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES**

AUTORES AÑO PUBLICACIÓN	ÁMBITO	MUESTRA	METODOLOGIA
BONTIS, N., SELEIM, A., ASHOUR, A. (2004) “Intellectual Capital in Egyptian Software Firms”, <i>The Learning Organization</i> , Vol. 11, n.º 4/5, pp. 332-346	Primer estudio realizado a nivel de los países árabes sobre el capital intelectual. Relaciona los indicadores Capital Humano, Estructural y Relacional, con la performance de empresas árabes del segmento “intelectual intensivo” de alta tecnología	38 empresas de software que representan un 35.5% del total de la población de 107 empresas miembro de la Egiptian “Software Industry Chamber”	Tratándose del primer abordaje del género a ser realizada en países árabes, se trata de un estudio exploratorio que analiza la presencia de varios indicadores de CI en las empresas Egipcia Fundamentalmente exploratorio, indica sólo posibles caminos a explorar
BONTIS, N., SELEIM, A., ASHOUR, A. (2007), “Human Capital and Organizational performance: a study of Egyptian software companies”, <i>Management Decision</i> , Vol. 45, n.º 4, pp. 789-801	Profundización del estudio anterior, se asienta sobre todo en la explotación en diversos ángulos de la contribución de la variable Capital Humano, para el desempeño de las empresas de software en el Egipto	38 empresas de software que representan un 35.5% del total de la población de 107 empresas miembro de la Egiptian “Software Industry Chamber”	Análisis de correlación y de regresión, que acaban por soportar 6 de las 9 hipótesis adelantadas
BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999), “Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries”, 7 <sup>th</sup> Tun Abdul Razak International Conference, December, Penang, Malaysia	Investigación centrada en los tres elementos del Capital Intelectual y en su contribución para el desempeño de dos sectores empresariales en Malasia	107 entrevistados, estudiantes a tiempo parcial de MBA en Kuala-Lumpur y Serenbam, en una partición amostral del 60% pertenecientes al sector de los servicios y un 40% la empresas industriales	Siendo el primer estudio del género realizado en Malasia, fue utilizado el cuestionario desarrollado por BONTIS (1998), adaptado siendo a trabajo estadístico desarrollado en PLS
WANG, W., CHANG, C. (2005) “Intellectual Capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan”, <i>Journal of Intellectual Capital</i> , Vol.6, N.º2, pp:222-236	Investiga el impacto de diversos componentes del capital intelectual en el desempeño de empresas del sector de TI en Taiwan	Todas las empresas listadas del sector de las TI en Taiwan, en un número no explicitado	Utiliza el PLS como metodología estadística
CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007), “Modelling the creation of value from intellectual capital: a portuguese banking perspective”, <i>International Journal of Knowledge and Learning</i> , Vol. 3, N.º 2/3, pp: 266-280	Relaciona los elementos constituyentes del Capital Intelectual con la creación de valor	430 cuadros superiores de dirección de los 53 Bancos registrados en la Asociación Portuguesa de Bancos	Utiliza el PLS como metodología estadística
CABRITA, M., BONTIS, N. (2008), “Intellectual Capital and Business Performance in the portuguese banking industry”, <i>International Journal of Technology Management</i> , Vol. 43, n.º 1/3, pp: 212-237	Relaciona los elementos constituyentes del Capital Intelectual con la performance (desempeño) en el sector bancario Es una variación sobre el tema desarrollado cerca de un año antes	430 cuadros superiores de dirección de los 53 Bancos registrados en la Asociación Portuguesa de Bancos	Utiliza el PLS como metodología estadística

Elaboración propia

A continuación, hacemos un repaso de cada una de las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación:

***H<sub>1</sub> – La dimensión humana o tamaño de las SDA influye positivamente sobre el flujo y la aplicación de “Know-How” técnico de las SDA***

La Hipótesis presentada no pudo ser confirmada en este estudio, aspecto la que no deberá ser de todo ajeno el hecho de que nos presentemos ante un “Capital Humano” de características bastante particulares.

***H<sub>2</sub> – La dimensión humana o tamaño de las SDA influye positivamente sobre la estructura de gestión del conocimiento adoptada por las SDA***

Hipótesis que en este estudio presenta una amplia confirmación, siendo realmente la relación más relevante, haciendo volver a pensar la importancia de la estructura en el proceso de gestión, captura y reparto de conocimiento.

***H<sub>3</sub> – La estructura de gestión del conocimiento de las SDA influye positivamente sobre el flujo y la aplicación de “know-how” técnico adoptado por las SDA***

Una hipótesis que se confirma también y que permite extraer una lectura particular: la mayor o menor aplicación de conocimiento (flujo relacional) está, en el caso de este tipo de organizaciones, muy condicionada por el entorno estructural de la SDA.

***H<sub>4</sub> – La dimensión humana o Tamaño de las SDA influye positivamente sobre el Rendimiento de las SDA***

Se trata de una hipótesis que, aunque sea positiva, no mereció confirmación en este estudio, lo que no es del todo extraño, una vez que se confirman algunos planteamientos anteriores de BONTIS (1998), WANG y CHENG (2004), CABRITA, M., BONTIS, N. (2008), CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007).

***H<sub>5</sub> – El uso y la aplicación de “Know-How” técnico de las SDA influye positivamente sobre el Rendimiento de las SDA***

Hipótesis que se confirma de modo muy aceptable en esta investigación y que conecta de manera muy significativa la relación entre clientes, compañeros y la comunidad, con los resultados de la organización en cuestión de aprendizaje, de mejoría de procesos, de crecimiento de clientes y de crecimiento financiero.

***H<sub>6</sub> – La estructura de gestión del conocimiento adoptada por las SDA influye positivamente sobre el Rendimiento de las SDA***

Otra Hipótesis que ha posido ser confirmada también en el presente estudio es aquella que relaciona el capital estructural con el rendimiento de la SDA.

**TABLA 45 – COMPARATIVO ENTRE INVESTIGACIONES**

	CABRITA, M., BONTIS, N. (2008)	WANG, W., CHANG, C. (2005)	CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007)	Bontis, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)	PRESENTE ESTUDIO
H1					
<i>β Path</i>	0.391	0.695	0.697	0.798(**)	<b>0.080</b>
<i>t -Value</i>	5.76	11.22	18.75	17.93(**)	<b>0.60</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	56%	48%	48%	37% (***)	<b>28%</b>
Resultado	Válida	Válida	Válida	Válida	<b>No Válida</b>
H2					
<i>β Path</i>	0.755	0.538	0.755	0.304(**)	<b>0.818</b>
<i>t -Value</i>	21.05	5.35	20.11	1.27(**)	<b>20.38</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	57%	13%	57%	37% (***)	<b>62%</b>
Resultado	Válida	Válida	Válida	Não Válida	<b>Válida</b>
H3					
<i>β Path</i>	0.405	-	0.757	0.441(**)	<b>0.456</b>
<i>t -Value</i>	5.97	-	22.20	3.50(**)	<b>2.28</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	57%	-	49%	37% (***)	<b>28%</b>
Resultado	Válida	No evalúan	Válida	Válida	<b>Válida</b>
H4					
<i>β Path</i>	0.047	0.048	0.107	-	<b>0.184</b>
<i>t -Value</i>	0.438	0.539	0.642	-	<b>1.08</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	45%	16%	45%	-	<b>46%</b>
Resultado	No válida	No válida	No válida	No evalúan	<b>No Válida</b>
H5					
<i>β Path</i>	0.291	0.205	0.256	-	<b>0.456</b>
<i>t -Value</i>	4.57	2.90	3.39	-	<b>2.28</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	44%	43%	45%	-	<b>28%</b>
Resultado	Válida	Válida	Válida	No evalúan	<b>Válida</b>
H6					
<i>β Path</i>	0.431	0.616	0.374	0.262(**)	<b>0.271</b>
<i>t -Value</i>	7.08	13.53	4.14	2.34(**)	<b>2.18</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	44%	43%	45%	37% (***)	<b>46%</b>
Resultado	Válida	Válida	Válida	Válida	<b>Válida</b>

Elaboración propia (\*\*\*) – Empresas de Servicios (\*\*\*) – Média

## 8.2. CONCLUSIONES

La investigación que nos propusimos realizar con el presente trabajo, presentaba como gran objetivo el evaluar cual era la contribución, impacto y relación de las diferentes dimensiones del capital intelectual en el rendimiento de las empresas que utilizan el conocimiento de modo intensivo, utilizando la particularidad de las Sociedades de Abogados, para ese fin. Asimismo, se pretendía comprender las SDA como estructuras empresariales, tratando de identificar si existen influencia positivas entre las dimensiones humana, relacional y estructural y el rendimiento de las SDA.

El análisis de las actividades de naturaleza profesional como la Abogacía, observadas desde una perspectiva de la gestión, no ha recibido una gran atención en el ámbito de investigación. La literatura nos remite a cuestiones relacionadas con la organización del trabajo, gestión de recursos y práctica remuneratoria. Sin embargo, en el contexto empresarial actual, las SDA, como fenómeno empresarial relativamente nuevo y más o menos desconocido en Portugal, son estructuras que se puede considerar como componentes de “*consultoría de gestión*”, particularmente en relación con los aspectos jurídicos, la interrelación entre empresas, entre empresas y Estado, entre empresas y organizaciones públicas, etc.

Una vez desarrollada la presente investigación, y buscando dar respuesta a los objetivos inicialmente propuestos, tratamos ahora de sintetizar las principales conclusiones del estudio, fruto de los descubrimientos realizados, y contrastándolos con los objetivos la que nos propusimos.

### 8.2.1. DE LAS HIPÓTESIS NO CONFIRMADAS

1. La primera hipótesis no confirmada hace referencia a que el capital humano en las SDA no funciona per sé. En cierta manera, esta conclusión nos sorprende, a pesar que está acorde con otros trabajos precedentes, ya que es contraria a una idea apriorística sobre la importancia de este tipo de recursos humanos tan especializados.

Pues bien, los resultados del presente trabajo ponen de manifiesto la poca importancia y el reducido impacto que el capital humano ejerce sobre el capital relacional.

Sorprende sobre todo el resultado comparativamente más bajo que la hipótesis reveló cuando se compara con otras investigaciones – 0.080 (0.60) – lo que pone de manifiesto la escasa importancia del capital humano como potenciador aislado de rendimiento de las SDA.

De hecho, habituados a observar la abogacía como una profesión ejercida de modo individual, suele también interpretarse al abogado como un “*técnico altamente especializado*”, sobre el que descansa una gran dosis de responsabilidad en sus propio éxito o fracaso. Individualmente, cada abogado es el capital humano de su propio proyecto. Pero en régimen de asociación colectiva él es más que uno entre varios, una vez que cada proyecto puede implicar la colaboración de más que un abogado, puede ser iniciado por uno y terminado por otro, etc.

En el régimen asociativo de una SDA las “*individualidades*” aunque importantes, tienen que ser potenciadas de modo global y orientadas dentro de un conjunto de límites respecto al modo de compartir y desarrollar cualificaciones colectivas que sean puestas al servicio de la SDA, significando esto que los aspectos inherentes al capital Humano (pericia, cualificación, experiencia, innovación, capacidades, conocimientos y creatividad de los individuos) no sobresalen tanto, ni con tanto peso en estas estructuras como en otras estructuras de consultoría técnica especializada – casos de las agencias de publicidad y comunicación, consultoría de gestión, etc.

2. Esa misma secuencia de ideas acaba también por plasmarse en la relación directa entre el capital humano y rendimiento, que aunque en sentido positivo acaba por presentar indicadores muy débiles –0.184 (1.081).

Sin embargo, cuando se compara con otras investigaciones en el misma área, esta relación directa entre capital humano y rendimiento, presenta valores más significativos, pudiendo con esto configurarse que estamos ante estructuras en las cuáles el peso técnico de sus cuadros puede ser más determinante en el desempeño organizacional y consecuentemente en el rendimiento de la organización.

La aparente contradicción o ambivalência entre estas hipótesis rechazadas, tal vez se pueda explicar de la siguiente forma:

- a) Que estemos ante empresas cuyas figuras nucleares de peso, desde la óptica del mercado, se centra en sus socios o en sus asociados de peso político o exposición mediática relevante, y que son éstos los determinantes que llevan las empresas y organizaciones a optar por una determinada SDA o por otra;
- b) Que por ese efecto, el mayor impacto en la función relacional, podrá residir en el carisma de los socios, mucho más que en el conjunto de competencias y conocimientos colectivos de los restantes abogados que componen la SDA;
- c) Que, en cuestión de práctica y de ejecución procesal, el equipo de trabajo de una SDA –su capital humano–, tiene un mayor impacto significativo en el rendimiento de esa organización, o por lo menos en un nivel considerado superior a otros sectores.

Puede esto significar que el equipo de trabajo de una determinada área del Derecho, dentro de la SDA “x” puede ser diferenciada del equipo de trabajo de la misma área de otra SDA “y”; o sea, que en diferentes áreas de especialidad la contribución colectiva de la cartera de competencias de esa organización/empresa, tenga un peso más determinante en la opción de una entidad cliente.

### 8.2.2. DE LAS HIPÓTESIS CONFIRMADAS

3. La conclusión más relevante en materia de este estudio, se encuentra en la confirmación de la hipótesis que establece la relación entre el capital humano y el capital estructural. Teniendo en cuenta las investigaciones realizadas por SAINT-ONGE (1996), el capital humano es el que construye el capital estructural, por lo que, cuanto mejor sea este último, mejor será también el capital humano ser mejor. La estructura organizacional puede de esta forma contribuir para desarrollar el capital humano ya que si los colaboradores de este modelo de organización no se sintien realizados, buscarán alternativas en otras organizaciones o incluso en el trabajo individual.

Pudiendo la estructura ser entendida en la concepción de DZINKOWSKY (2000) como un “*conjunto de procesos y actividades organizacionales que se conectan a la creación de Valor*” y atendiendo al *score* obtenido en esta hipótesis  $-0.819 (20.383) -$ , el más elevado en todos los estudios equivalentes, creemos que estamos ante una relación especialmente relevante.

Debido a la influencia de las capacidades sobre la estructura organizacional, el capital humano se amolda y encuadra a las exigencias del trabajo en el mercado. Será también la estructura la responsable por el desarrollo de los sistemas de captación y codificación del conocimiento, con especial enfoque no sólo en el conocimiento explícito, de más fácil captura y diseminación en herramientas de consulta y de trabajo, sino también del conocimiento tácito, no explicitado, de aquel que sólo se aprende por la observación y fruto de experiencias individuales.

En paralelo los trabajos del CIC (2003) y de MARTIN DE CASTRO, NAVAS-LÓPEZ, LÓPEZ-SÁEZ y ALAMA-SALAZAR (2006), confirman la importancia del capital estructural, como apoyo a la gestión de otros elementos de la CI en terminus humanos, tecnológicos, relacionales o sociales.

Este trabajo de gestión del capital humano, integrado en el ámbito de la gestión del conocimiento (GC) a nivel de las SDA es también un tema que está siendo particularmente observado en el mercado Norte Americano, a través de una serie de investigaciones, destacando los estudios y trabajos de RUSANOW (2003), PARSONS (2004) y MAISTER (1993 y 1997).

Estos trabajos ponen de manifiesto que la buena gestión de capital humano, del capital intelectual y del conocimiento de una organización de esta tipología se basa en la buena capacidad de organizar la forma como la propia organización de servicios jurídicos aprende y en como desarrolla una “*propiedad colectiva*” en el seno de un conjunto de profesionales que, aún trabajando en régimen asociativo, mantienen fuertes trazos de independencia.

Así, una noción organizacional orientada a la potenciación del capital humano en estas organizaciones, nos orienta a tratar de comprender el fenómeno de interdependencia como un elemento del propio diseño organizacional y como un elemento que debe ser gestionado a partir de aspectos relacionados con mecanismos de coordinación formal explícita, con los procesos de coordinación informal e implícito, y relacionándolos con las características y papel del conocimiento: *reglas y normativas; secuenciación; rutinas; solución de problemas y toma de decisión*; por ejemplo.

4. Otra de las conclusiones importantes en este estudio es aquella que incide en la contribución del capital relacional en el rendimiento de las SDA, y que se encuentra plasmada en la respectiva hipótesis de trabajo con un considerable *score* de 0.338 (2.787), valores que se alinean con los resultados de otras investigaciones.

Todas las formas de establecimiento relacional con el cliente, la comunidad u otros compañeros, acaban por ser fruto de la aplicación del conocimiento explícito.



Y es en esa interacción, marcadamente relacional, a través de la que se construyen lazos de conexión más fuertes y consistentes, tanto con clientes, con proveedores, etc., que se convierten en verdaderos aliados de mercado, en una relación compromiso-lealtad (MORGAN Y HUNT, 1994).

Esta conclusión se confirma la esencia del propio marketing relacional mediante la cual la inversión en la construcción de relaciones contribuye de modo mucho más eficiente en la creación de valor, más que un marketing que se base exclusivamente en los aspectos transaccionales de oferta-demanda.

Dado que se trata de un flujo que tiene su origen en el exterior de la organización, o mejor, que se origina a través de la interacción entre recursos de la estructura y terceras partes externas a la misma, su naturaleza externa hace que el capital relacional sea difícil de ser codificado (ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2004, 2005) y será tanto más valorado cuanto mayor sea la longevidad de la relación establecida.

5. De acuerdo con las conclusiones de BONTIS (1997) sólo la coordinación del ingenio humano orientado para la satisfacción del cliente permite crear valor organizacional.

Tal parece ser también la conclusión que se puede extraer de la hipótesis que en el presente estudio establece la relación positiva entre la estructura (capital estructural) y el flujo de aplicación de “*know-how*” (capital relacional) – *score* 0.456 (2.282).

Las SDA son organizaciones cuyo modo de organización busca congrega las características del trabajo de una profesión marcadamente individual, agregándola en un contexto organizacional común, en el cual las cuestiones de relación dirección-subordinado, el componente salario vs honorarios, no dejan de hacerse sentir como aspectos condicionadores del desarrollo de la estructura.

6. Y si, como se ha visto en el punto anterior, cuanto mejor es la estructura, cuanto mejor es su equilibrio interno, cuanto mejores son las herramientas y procesos, mejor es el flujo de aplicación de “*know-how*” (impacto en el capital relacional), de modo propio, cuanto mejor es la estructura, mayor es el impacto en el rendimiento de la SDA. Esta conclusión se extrae a partir de la última hipótesis confirmada en el presente estudio y que relaciona de significativamente el capital estructural con el rendimiento – *score* 0.271 (2.181).
7. Aunque no sean enumeradas como hipótesis, nos parece interesante referir lo que se revela pertinente en relación con las variables de control antigüedad y tamaño (nº de abogados).

Respecto a la primera, los resultados identificados en el modelo estructural son muy claros – -0.108 (1.389). El rendimiento de las SDA no se ve influido por el mayor número de años en el mercado. Por eso, el fenómeno de antigüedad que muchas veces se busca asociar al prestigio, no tiene impacto significativo alguno sobre el rendimiento.

Y al contrario se puede decir del tamaño, entendiendo esta variable de control como una variable de dimensión cuantitativa en la número de cuadros técnicos: el mayor número de cuadros técnicos tiene un impacto y relación directa en el Rendimiento de la SDA. Este aspecto cuantitativo le permite estructurarse de una o de otra forma, crear este o aquel departamento conectando la áreas de especialización jurídica, disponer de más o menos recursos humanos para esta o aquella área del conocimiento legislativo, en desplegar el mayor o menor número de recursos humanos técnicos disponibles, posibilita que una moderna SDA pueda presentar al mercado una “*oferta completa*” de especializaciones, debidamente departamentalizadas y especializadas, aliando lo mejor de dos mundos, tantas veces perseguido por otros prestadores de servicios profesionales, las ventajas de la integración global, con las ventajas de la especialización.

### 8.2.3. LIMITACIONES DEL PRESENTE ESTUDIO

Tal como cualquier tipo de trabajo o de iniciativa humana, la presente investigación científica, por muy amplia que pretenda ser, acaba siempre por presentar un conjunto de limitaciones, que en este punto buscamos presentar:

1. *El sector de actividad*, tan específico constituye una posible debilidad, debido a la dificultad de realizar comparaciones de ideas, indicadores, resultados, con estudios sobre el mismo sector, realizados en un mercado nacional, o aún a nivel de otros mercados;
2. *El desconocimiento y alguna desconfianza* aún por parte de muchas SDA de las cuestiones relacionadas con el capital intelectual, es también un aspecto que acaba por limitar el ámbito de desarrollo de la investigación;
3. *El criterio de selección de los entrevistados* de optar por la obtención de una respuesta de un socio y otra de un asociado sénior con influencia en la gestión, podrá haber obligado a dejar fuera algunas opiniones de otros socios y de otros asociados que en el contexto de las SDA de mayor dimensión, pueden ser importantes;
4. *El ámbito territorial de la muestra*, muy centrada en la zona de la Gran Lisboa, pese a la determinante importancia de la misma, puede no reflejar una opinión generalizada en un contexto más amplio del territorio nacional;
5. *El ámbito temático del cuestionario*, muy centrado sobre las cuestiones inherentes al capital intelectual, y que no abre posibilidad de respuesta de naturaleza cualitativa sobre los aspectos específicos de la gestión de la SDA. El riesgo de plantear cuestiones de naturaleza cualitativa a un tipo de encuestado con gran dominio retórico hubiera sido muy elevado;
6. *La metodología estadística*: la utilización del PLS cuando comparada con otras alternativas como el LISREL o AMOS, aunque más flexible es menos potente.

El PLS presupone que las relaciones causales son lineales, aunque algunas de las relaciones propuestas, sobre todo las no confirmadas, podrían deberse a la limitaciones de la herramienta estadística utilizada.

#### **8.2.4. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

Tanto las conclusiones como las limitaciones que se acabaron de referir abren campo y determinan nuevas posibilidades de trabajo que pueden desarrollarse a partir de esta investigación, y que permitan nuevos avances en la comprensión del impacto de las diversas variables de capital intelectual sobre el rendimiento y el desempeño de las organizaciones que utilizan el conocimiento de forma intensiva.

En primer lugar, sería interesante contar con una muestra más amplia de empresas y dentro de cada SDA, de respuestas de más socios y de más asociados, que posibilite una mayor contrastación de opiniones, pudiendose confirmar mejor los valores de algunas relaciones.

En segundo lugar, sería interesante comparar este grupo profesional en régimen de asociación colectiva, con otros grupos profesionales de características semejantes en cuestión de aplicación intensiva del conocimiento de modo a que pueda tener una visión más longitudinal sobre un conjunto de profesiones con esas características, como sean: *los médicos en régimen de consultorio asociado con diversas especialidades (clínicas), profesionales de consultoría de gestión o financiera, agencias de publicidad y comunicación, gabinetes de ingeniería o arquitectura.*

Buscar introducir nuevas variables en los diversos constructos procediendo a su mejor y actualización, con el fin de asegurar mejor que realmente miden lo que efectivamente se pretende medir en función de las propuestas e hipótesis que pretenden contrastarse.

Proceder al cruce con metodologías cualitativa, para mejorar el conocimiento sobre todo los asuntos que se relacionan con el capital estructural y relacional.

