



CAPITAL INTELECTUAL DE LAS ORGANIZACIONES

Dr. Ramón S. Cabrera Cabrera

INTRODUCCION

El capital intelectual es un constructo teórico conformado por una gran variedad de orientaciones. Es un enfoque que se asemeja a un continente; constituido por grandes regiones y subregiones, estas se conocen como capital humano, capital relacional y capital estructural (últimamente se habla de capital social y capital emocional como nuevos componentes del capital intelectual). Estos componentes están constituidos por grupos de activos intangibles que son considerados en diferentes enfoques y teorías administrativas. Los intangibles representan el conocimiento de las organizaciones, los diferentes componentes organizativos y los nexos o relaciones positivas de las organizaciones con otras entidades, que posibilitan un valor agregado a las relaciones con los clientes.

Cada vez se hace más evidente el hecho de que en un entorno tan competitivo como el actual, con un dinamismo sorprendente, complejo, indescifrable e incierto, la ventaja competitiva depende de la capacidad de la empresa para desarrollar y utilizar sus recursos basados en el conocimiento. De este modo, el conocimiento organizativo representa una fuente de supervivencia para la empresa en este entorno. Así, las diferencias de resultados entre las empresas son fruto de sus diferentes bases de conocimiento y sus distintas capacidades para desarrollar y desplegar este conocimiento organizativo (Lei, Hitt y Bettis, 1996), (Ordóñez, 2003).

El conocimiento es un intangible presente en todas las actividades de la organización, y se manifiesta muchas veces por diferente vía o manera. Esta presente en el capital humano, en las relaciones con los clientes, en el diseño organizativo y en todo aquello que transfiere valor a los clientes y genera utilidad a la empresa. Las organizaciones se ven precisadas a encaminar sus pasos hacia la determinación de los intangibles o de las actividades intangibles que representan ventajas competitivas. “Las actividades intangibles son procesos organizativos y estratégicos basados en conocimiento en acción que caracterizan la dirección actual. Actividades que se materializan en activos intangibles, que potencian la formación de componentes esenciales, base de ventajas competitivas sostenibles. Estos activos son “recursos críticos” de los que depende el éxito empresarial; su suma integrativa que constituye el Capital

Intelectual, valor creado por la gestión del conocimiento” (Bueno, Aragón y Morales, 2001).

Las orientaciones seguida por cada autor, en el tratamiento del capital intelectual, ha dado lugar al desarrollo de diferentes modelos, en donde surgen diferencias significativas en lo relativo al tratamiento de los intangibles y, en ocasiones, en lo concerniente a la denominación de los mismos, los métodos y la clasificación o al agrupamiento de los intangibles que cada orientación ha considerado. También suman diferencias las diversas escuela del pensamiento administrativo, tales como: la escuela del aprendizaje organizativo, de la teoría del conocimiento, los defensores de la teoría de los recursos y capacidades y la gestión del conocimiento; todos representan corriente del pensamiento administrativo estrechamente relacionadas con el objeto de estudio del capital intelectual. Mintzberg (2003), la considera todas como parte de la formación estratégica.

CAPITAL INTELECTUAL

La teoría del capital intelectual ha experimentado un extraordinario desarrollo desde los inicios de los años noventa. El creciente interés por la relación existente entre el valor de mercado y el valor contable de las empresas, unido a la búsqueda de un instrumento de medición de los intangibles que agregan valor a las organizaciones, de aceptación general para las empresas y la comunidad científica, ha estimulado tanto a los académicos como a los eruditos a considerar, el concepto de capital intelectual como muy importante en la creación e incremento de valor para los accionistas, los directivos y el conjunto de la sociedad (Viedma, 2000).

Este avance en la teoría se ha fundamentado en las ideas y el pensamiento de un pequeño grupo de gente que ha experimentado en el concepto, tales como (Sveiby, 1997), (Edvinson, 1997), (Bontis, 1998), (Brooking, 1996), (Roos, 1999), (Bueno, 2000) y otros. Algunos de ellos pioneros, y otros con aportes extraordinarios, al profundizar con sus prácticas hasta darle una fisonomía diferenciada de los demás enfoque que tienen como centro de atención los intangibles. Este grupo de investigadores establecieron las bases de lo que se ha denominado la teoría estándar del capital intelectual (Andriessen, 2001). Los modelos “Skandia Navigator” e “Intangible Assets Monitor” son representativos de los supuestos, principios y fundamentos de esta teoría estándar (Viedma, 2002).

Aunque siempre se ha reconocido la existencia de los intangibles nunca se había puesto tanto interés en ellos como ahora. El esfuerzo desarrollado por descubrir los elementos que agregan valor a las empresas ha llevado a investigadores y hombres de empresas al concepto de capital intelectual, este recoge los activos intangibles de tipo organizativos, humanos, relacionales y todo cuanto se puedan crear (Edvinsson y Malone, 1994), (Stewart, 1998), (Bontis, 1996), (Roos y Roos, 1996).

¿Puede señalarse un concepto de aceptación general del capital intelectual? No existe consenso entorno a una conceptualización que abarque o reúna los diferentes matices o características atribuida a este constructo. Asistimos a un arco iris de propuestas conceptuales con evidentes variaciones que dificultan el surgimiento de un primer acuerdo que perfile el surgimiento de un paradigma. La heterogeneidad de criterios, así como la

variedad de los componentes del capital intelectual, mas bien lo sitúan en la búsqueda de una definición como teoría (Viedma, 2002).

No obstante, un número importante de académicos y teóricos de los negocios, que han hecho del capital intelectual su principal actividad científica, han tratado de definirlo con una marcada inclinación hacia aquellos aspectos de naturaleza intangibles que le resultan más evidentes. Cada concepto expuesto refleja la madurez y profundidad del pensamiento de su autor (es) en una vertiente u otra, lo que permite ver las diferencias o coincidencias entre unos y otros especialistas.

Para unos, el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja comparativa...es materia intelectual – conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia – que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva (Stewart, 1997). Otros, entienden que es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado. Es capital humano más capital estructural (Edvinsson y Malone, 1997).

El capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a las empresas. Dividiéndose en cuatro categorías: activos de mercado (marcas, clientela, fidelidad, etc.), activos de propiedad intelectual (Know-how, el copyright, patentes, etc.), activos centrados en el individuo (la pericia colectiva, la capacidad creativa, habilidad, liderazgo, capacidad empresarial y de gestión de los empleados, etc.) y activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización (Brooking, 1997).

Es la medida del valor creado, es una “variable fondo” que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar, en suma, la eficiencia de la gestión del conocimiento. También se puede explicar, como la medida de las competencias esenciales que se puede concretar en nuevo conocimiento. Es, por lo tanto, un valor capital en un momento y que integra tres elementos fundamentales: el “capital humano” o valor del conocimiento creado en las personas; el “capital estructural” o valor del conocimiento creado en la organización y que se materializa en sus sistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos, y el “capital relacional” o valor del conocimiento creado por la empresa, en relación con su entorno, con sus agentes fronteras, reconociéndole aquel un valor inmaterial o intangibles, que puede ser diferente y superior al de la competencia, como resultantes final de las competencias esenciales generadas (Bueno, 1999).

Como es bien conocido, es una expresión agregada de los activos intangibles poseídos por la organización, derivados de procesos de conocimiento o de actividades de naturaleza intangible que ponen el conocimiento en acción para añadir más valor al capital financiero y tangible detentado por la organización y que puede percibir o reconocer el mercado, en el caso que aquélla actúe en un contexto organizado (Bueno, 2002). Así, este Capital Intelectual ha permitido justificar en los últimos años las diferencias, a veces de gran importancia, entre el valor de mercado reconocido y el que luce en las cuentas anuales y públicas de las organizaciones Y empresas e instituciones sociales (públicas ó privadas).

Los términos activo intangible, capital intelectual o capital intangibles se han empleado indistintamente para designar al conjunto de activos de una organización que,

pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la organización en el futuro.

Bueno, establece que debemos distinguir “el Capital Intelectual del Capital Intangible que es algo más que simples objetos intangibles, asemejándose a un flujo de dinámicas de valor, un flujo de generación de capacidades ocultas. Representa la suma integrada de las diferentes actividades intangibles, siendo un concepto de carácter dinámico o “variable flujo”, propio de la visión estratégica, que se plasma en un conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva. Debido a que el Capital Intelectual y el Capital Intangible poseen características y propiedades comunes en la literatura se han usado indistintamente. Nosotros proponemos una distinción entre ambos constructos, exponiendo que el Capital Intangible es mayor que el Capital Intelectual, siendo la diferencia las actividades intangibles que todavía no se han concretado en activos intangibles (recursos). Aquí es donde entran en escena las capacidades dinámicas” (Bueno, Rodríguez y Salmado 2003).

El capital intelectual, se entiende, como el conjunto de activos de una empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales, como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, capital cultural y comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor la oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros (Peña Y Ruiz, 2002).

Autores como (Cañibano, Covarsí, Sánchez, 1999), lo consideran como un determinante fundamental del valor de la empresa y como un elemento asociado estrechamente con la existencia de ventajas competitivas. También se expresa como la suma de las ideas, inventos, tecnologías, conocimiento general, programas informáticos, diseños, técnicas de tratamiento de datos, procesos, creatividad, y publicaciones de una empresa. Se puede entender simplemente como conocimiento que se puede convertir en beneficios (Sullivan, 2001).

Los activos intangibles o capital intelectual de una empresa son el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables, y que confieren a la empresa su ventaja competitiva. La literatura coincide crecientemente en señalar a los activos intangibles como la fuente básica de las competencias distintivas de la empresa (Grant, 1996; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993).

En términos amplios, el capital intelectual es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de activos intangibles, en recursos generadores de riqueza tanto para las empresas, como para los países. Según Edvinsson, director de capital intelectual de Skandia ASF, el capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una empresa una ventaja en el mercado (Sánchez, Cerdán, 1998).

Lógicamente, es un concepto que recoge “el conjunto de activos de una organización que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para esta” (Tejedor y Aguirre, 1998). Haciendo referencia al capital intelectual, expresa Ulrich (1998), que “el conocimiento se ha convertido en una ventaja competitiva

directa para las compañías que venden ideas y relaciones... y en ventaja competitiva indirecta para todas las firmas que intentan diferenciarse por su manera de servir a sus clientes.”

Destaca que los rasgos que convierten a este activo en clave para el éxito organizativo son los siguientes: 1) a diferencia de los activos tangibles, como edificios, construcciones, maquinaria, equipos, etc., que sufren los efectos de la depreciación, el capital intelectual es el único activo organizativo que se aprecia con el tiempo, 2) la economía de servicios está experimentando un gran crecimiento, lo cual genera una mayor demanda de trabajadores del conocimiento, 3) los trabajadores que poseen un mayor capital intelectual están en posición de seleccionar la empresa en que quieren desarrollar su actividad, dada la gran demanda existente de trabajadores del conocimiento, 4) los directivos deben conocer el valor del capital humano de las personas que trabajan en su empresa, y esto es especialmente importante, en situaciones de reducción de plantilla, pues pueden despedir a personas con conocimiento de gran valor para la empresa, y por tanto, la empresa se puede quedar sin este activo valioso, 5) las empresas tienden a invertir en la formación de altos directivos, descuidando a veces a las personas que están en contacto directo con los clientes. Estos se forman una opinión sobre la empresa a partir de la relación establecida con las personas que venden un bien o prestan un servicio.

Prahalad y Hamel (1998), siguen una dirección parecida cuando establecen que la “competencias esenciales son el aprendizaje colectivo de la organizaciones, especialmente las que permiten coordinar las diversas destrezas de producción e integrar las corrientes múltiples de tecnologías”. Precisa que “la competencia central no disminuye con el uso. A diferencia de los logros físicos, que con el tiempo se deterioran, las competencias se enaltecen a medida que se las aplica y comparte. Pero necesitan que se las nutra y proteja; el conocimiento se desvanece si no se lo usa.”

Es evidente que el conocimiento constituye el intangible esencial del capital intelectual, esto obliga a considerar una serie de conceptos, tales como: datos, información, conocimiento, conocimiento tácito e implícito y activos intangibles. Estos conceptos han sido objeto de estudio en diferentes momentos desde diferentes campos. Muchos autores han dedicado largas horas de trabajo a esclarecer, a través de la investigación, cada tópico y su relación con el capital intelectual.

Por la importancia que tienen para nuestro propósito, procuraremos reunir las opiniones de los más importantes tratadistas del tema, aunque los mismos reflejen marcadas diferencias en sus consideraciones. Con ello conseguiremos establecer los nexos entre el conocimiento, como activo intangible valioso, y el capital intelectual de las organizaciones y, sobre todo, entenderemos las razones que dan fundamento a la búsqueda y determinación de dicho intangibles.

DATO, INFORMACION Y CONOCIMIENTO

El filósofo Michael Polanyi es uno de los autores que con mayor profundidad ha trabajado la teoría del conocimiento. Su libro “the tacit dimension” fue analizado profundamente por Sveiby en su obra más acabada, “Capital Intelectual la Nueva Riqueza de las Empresas”. En su texto, Sveiby precisa que la información y el conocimiento deben

ser considerados conceptos radicalmente diferentes. La información es entrópica (caótica), el conocimiento es no-entrópico. El receptor de la información –y no el emisor -es quien da a esta un sentido, la información como tal carece de significado. Expresa que la información es perfecta para difundir el conocimiento formalizado, pero no es ni fiable ni eficaz para transferir el conocimiento de una persona a otra.

Sveiby (1997) indica, siguiendo siempre a Polanyi, que el conocimiento tiene varios sentidos: puede designar la información (tener conocimiento de alguna cosa), la consciencia, el saber, la ciencia, la experiencia, el talento, la capacidad, el aprendizaje, la sabiduría, la certeza, etc. Polanyi, señala Sveiby, desarrolló su teoría a finales de los años 40 y principio de los 50. El considera el conocimiento al mismo tiempo personal – constituido en un contexto social – e individual – no detentado ni por un organismo ni colectivamente - . Su concepto de conocimiento se basa en tres axiomas: 1) un descubrimiento no se puede explicar por un conjunto de reglas articuladas o de algoritmos. 2) El conocimiento es al mismo tiempo público y, en gran medida, personal (como está elaborado por seres humanos, no está exento por lo tanto de emociones o de pasiones). 3) Dentro del conocimiento explícito hay un conocimiento subyacente y más importante; todo conocimiento es tácito o bien tiene sus raíces en el conocimiento tácito, es decir en la práctica.

Este autor, deduce de lo expuesto por Polanyi, que el conocimiento transmitido socialmente se combina con la experiencia que el individuo tiene de la realidad; a través de los conceptos que posee el individuo se van asimilando nuevas experiencias. Indica que la utilización del conocimiento de forma tácita o específica dependerá de la situación. Polanyi insiste en el aspecto funcional del conocimiento: un conocimiento no reflejado es como un instrumento (tácito) por medio del cual tratamos o recogemos nuevos conocimientos.

Por su lado, Davenport y Prusak (2001), han hecho de esta temática parte de su objeto de estudio. Para ellos, datos es un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos. Indican que en el contexto de una organización, a menudo, los datos son descritos mejor como registros estructurados de transacciones. Lo ilustran de esta manera, "cuando un cliente va a una estación de servicio y carga combustible a su automóvil, esa transacción puede ser descrita en parte por datos: cuando efectuó la compra, cuantos litros compro, cuanto pago". Expresan que los datos no indican nada sobre por que fue a esa estación de servicio y no a otra, y no pueden predecir las posibilidades de que regrese.

En lo relativo a la información, la describen como un mensaje generalmente en forma de un documento o de una comunicación audible o visible. Al igual que cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor. La información apunta a cambiar la manera en que el receptor percibe algo, apunta a modificar su criterio y su conducta. Entienden estos investigadores, que la información se mueve en las organizaciones mediante redes formales e informales. Una red formal tiene una infraestructura visible y definida: cables, casilleros, antenas satelitales, oficinas postales, direcciones, buzones electrónicos. Entre los mensajes que se distribuyen en esta red se incluye el correo electrónico, el correo tradicional o correo lento, los paquetes de los servicios de distribución y las transmisiones por Internet. Una red informal es menos formal y visible.

Los datos son un conjunto de hechos, dibujos y números sin contexto sobre eventos concretos (García, Rodríguez y Salmador, 2000), no directamente significantes (Leonard y

Sensiper, 1998, 46). No suministran juicio ni bases para la acción. Suelen ser almacenado y administrado por las organizaciones mediante sistema tecnológicos (Martín y Casadesús, 1999, 79). Así los datos podrían observarse como un conjunto de elementos, de hechos y de registros objetivos sobre una serie de sucesos y transacciones (Bueno, 1999b).

Sanguino (2003) reúne una serie de conceptos breve sobre dato: “Elemento o cantidad conocida que sirve de base para la resolución de un problema” “Principio en el que se asienta una discusión” “Elemento o base para la formulación de un juicio” “Lo que se presenta a la consciencia como inmediato, no construido o no elaborado” “Elemento de información o representación de hechos o de instrucciones, en forma apropiada para el almacenamiento, procesamiento o transmisión por medios automáticos”. Stewart (1997) maneja el dato en el mismo sentido de Davenport y Prusak, pero no lo conceptualiza: “la temperatura es de 25 grados”.

Para Nonaka y Takeuchi (1999) la información permite interpretar eventos u objetos desde un punto de vista distinto, el cual hace visibles ciertos significados que antes eran invisibles, o descubre conexiones inesperadas. Por tanto, la información es un medio o material necesario para extraer y construir conocimiento. Analizando a los autores Shannon y Weaver (1949) expresan que el aspecto semántica de la información es más importante para la creación de conocimiento, porque se centra en el significado expresado. Si uno se limita al aspecto sintáctico, no puede percatarse de la verdadera importancia que tiene la información para el proceso de creación de conocimiento. Cualquier inquietud acerca de la definición formal de la información lleva a un excesivo énfasis en el papel del procesamiento de la información, lo cual resulta inútil para la creación de nuevos significados a partir del caótico, ambiguo mar de la información. Concluyen entonces, que la información es un flujo de mensajes y el conocimiento es creado precisamente por ese flujo de información, anclado en las creencias y el compromiso de su poseedor. Esta explicación enfatiza que el conocimiento esta en esencia relacionado con la acción humana.

Siguiendo con estos autores, en sus planteamientos procuran integrar la visión tradicional y la no tradicional del conocimiento organizacional. Ellos contemplan un escenario básico de dos dimensiones: la epistemológica y la ontológica. Desde el punto de vista ontológico, en sentido estricto, el conocimiento es creado solo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos. La empresa apoya a individuos creativos o provee los contextos que necesitan para que creen conocimiento. Desde un sentido epistemológico y basándose en el texto de Polanyi (1966), estos autores establecen la diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito, indican que el conocimiento tácito es personal y de contexto específico y, así difícil de formalizar y comunicar. Por su parte, el conocimiento explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático.

Observan que el conocimiento tácito incluye elementos cognitivos y técnicos. Los elementos cognitivos se centran en lo que se ha denominado modelo mentales: los seres humanos crean modelos activos del mundo haciendo y manipulando analogías en su mente. Los modelos mentales, como esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista, ayudan a los individuos a percibir y a definir su mundo. El elemento técnico del conocimiento tácito contiene know-how, oficios y habilidades concretos. En este sentido, es necesario señalar que los elementos cognitivos del conocimiento tácito remiten a las imágenes de la realidad y a las visiones del futuro de un individuo, es decir,

lo que es y lo que debería ser. Polanyi es una referencia obligatoria en materia de conocimiento, en parte porque su propósito era estudiar el conocimiento como tal y no como algo relacionado o dependiente de otra cosa. Esto posibilitó que pudiera comprender con tanta profundidad las dimensiones del conocimiento y los aspectos relacionados.

Hasta ahora se ha procurado tener una noción un tanto epistemológica de los datos e información como una forma de acercarnos al conocimiento y su relación con los intangibles. Para los autores citados en el párrafo anterior, el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructura, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. Expresan que en las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

La información es un mensaje que pretende cambiar el modo en que el receptor recibe algo, con el fin de modificar su juicio o su comportamiento, es decir, informar es “dar forma a” y es añadir valor, incorporando elementos que intenten diferenciar la visión con lo que una persona se enfrenta al dato (Martín y Casadesús, 1999, 76; Sáenz, 1998, 30). La información está a un nivel superior al dato, es decir posee un valor añadido, haciendo visible lo que es invisible. De esta forma podemos observar la información como un conjunto de datos estructurados, contextualizados, categorizados, calculados, corregidos y condensados que otorgan significado y valor para el sujeto concreto en el momento oportuno (Bueno, 1999b).

Desde una perspectiva más detallada el conocimiento es el “conjunto de experiencias, valores, información, percepciones e ideas que crean una estructura mental para poder evaluar e incorporar nuevas experiencia, información e ideas. El conocimiento debe permitir, al que lo posee, comparar, sacar consecuencias, conectar, conversar y llevarle a un proceso de creación mental ” (Bueno, 1999c; 2000f, 3). Así el conocimiento expresa como “una combinación de idea, aprendizaje y modelo mental” (Bueno, 1999a, 2; 2000a; 2000e, 75). Se contempla como un conjunto de ideas o de saberes que han sido aprendidos gracias a un determinado modelo mental (Bueno, 1999a, 2). Por tanto, el conocimiento lo entenderemos como una mezcla de ideas, valores, percepciones, experiencias, aprendizaje captados usando un modelo mental y que son útiles para la acción (Bueno, 1999^a).

Montuschi (2001) también estudia a Polanyi y, concluye que el conocimiento tácito es aquel conocimiento que la persona tiene incorporado sin tenerlo permanentemente accesible a la conciencia pero del cual el individuo hace uso cuando las circunstancias lo requieren y que es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno que se esta analizando. Este tipo de conocimiento ha recibido distintas denominaciones. Se ha dicho que se trata de un “conocimiento individual implícito”, o que se trata de “conocimiento incorporado”, o que es el “conocer como”. En general, el Conocimiento tácito es subjetivo y esta basado en la experiencia. Dado que en muchas circunstancias dicho conocimiento es específico para determinado contexto, resulta difícil y tal vez imposible expresarlo en palabras, oraciones números o formulas. También incluye creencias, imágenes, intuición y modelos mentales así como habilidades técnicas y artesanales. Dadas estas características el conocimiento tácito es altamente personal y difícilmente transferible o comunicable. Su transmisión, de ser posible, requiere de actividades conjuntas y compartidas.

En relación al conocimiento explícito lo explica más o menos de este modo: es conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado en palabras, oraciones, números o formulas, en general independientes de contexto alguno. También se lo suele identificar como conocimiento codificado ya que puede ser expresado fácilmente de modo formal y transmitido a otros de modo igualmente sencillo. Cualquier tipo de conocimiento puede ser convertido mediante procesos de transferencia.

El estudio de los intangibles no solo es materia básica del capital intelectual, también constituye el elemento fundamental a conocer para determinar las ventajas competitivas en la teoría de los recursos y capacidades, en la teoría del aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento. Esto obliga que sean consideradas en cualquier investigación que se ocupe, en particular, de una vertiente determinada. Dada la estrecha relación que existe entre un enfoque y otro.

ACTIVOS INTANGIBLES Y CAPITAL INTELECTUAL

La teoría de los recursos y capacidades junto con la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento y la literatura del capital intelectual, explican la importancia de los recursos intangibles, especialmente los basados en el conocimiento, para desarrollar una ventaja competitiva sostenibles para la empresa. Sin embargo, se revela como una deficiencia en estos enfoque la ausencia de explicación de cómo se crean estos recursos estratégicos en la empresa, ello obliga a recurrir a otras fuentes como son la literatura de gestión de recursos humanos, la cual aborda cómo ciertos sistemas de gestión de recurso humanos contribuyen a la creación y renovación de ciertos tipos de conocimiento, a nivel individual (capital humano), a nivel de grupo (capital relacional), y a nivel organizativo (capital estructural) (Ordóñez , 2003).

La relación fundamental entre Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual es que el conocimiento que se gestiona es un activo intangible y el capital intelectual constituye una sumatoria de todas las vertientes que conforman el constructo. Así, es posible mejorar la competitividad de la empresa a través del uso de conceptos e instrumentos que permitan gestionar y medir dicho activo.

Salas (1996, 17) conceptualiza los recursos intangibles como el “conjunto de recursos distintos de los ‘inputs’ primarios, capital y trabajo, que intervienen en la producción y venta de bienes y servicios” y se “identifican genéricamente con los servicios productivos proporcionados por el capital humano, tecnológico, comercial, así como el conjunto de todos ellos, al configurar la denominada ‘cultura’ o personalidad de la empresa”. Por su parte, autores como Haanes y Fjeldstad (2000, 53) consideran a “las habilidades, el conocimiento, las relaciones, la cultura, la reputación y las competencias” como los elementos básicos que configuran lo que genéricamente se denomina como recursos intangibles. En la literatura económica, la suma de los activos intangibles también se presenta normalmente bajo la denominación de “ capital intelectual ” expresado como un valor compuesto, básicamente, por el capital humano (valor del conocimiento creado por las personas), el capital organizacional (valor del conocimiento creado en la organización y materializado en los sistemas y procedimientos), el capital tecnológico (valor del conocimiento creado por la tecnología de naturaleza intangible) y el capital relacional (el conocimiento creado en las relaciones con el entorno o mercado)

en un momento determinado. Se trata de un concepto de carácter estático o “variable fondo”, expresión de la medida del valor que posee una empresa en este ámbito, en un momento dado del tiempo (Bueno, Aragón y García, 2001).

Asumiendo que los recursos intangibles son necesarios para crear valor en la empresa (Lippman y Rumelt, 1982) es necesario conocer la problemática que se plantea a la hora de su delimitación y valoración. En estos se ha identificado un conjunto de características comunes que posibilitan definir los intangibles como fuentes no monetarias de beneficios económicos futuros, sin sustancia física, controlados, o al menos influidos por la empresa, como resultado de acontecimientos y transacciones pasadas (producidos por la empresa, comprados o adquiridos de cualquier otra manera) y que pueden o no ser vendidos separadamente de otros activos de la empresa (Cañivano, Sánchez, García-Ayuso y Chaminada, 2002).

Los pioneros en la medición del capital intelectual (Brooking, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Kaplan y Norton, 1997; Sveiby, 1997), buscaron medir el capital intelectual partiendo del supuesto de que la contabilidad no reflejaba absolutamente nada de él, por lo que una buena aproximación era la diferencia entre el valor de mercado de las acciones y el valor contable de los recursos propios. Eran conscientes de que ello simplemente daría, en el mejor de los casos un valor agregado del capital intelectual; pero, es que, más que obtener el valor monetario de los diferentes elementos que lo componen, les interesaba identificarlos y ordenarlos de forma estructurada. Hacían la medición, fundamentalmente, descubriendo los ratios que se escondían detrás del valor de las partidas, por lo que su medición era, básicamente, naturaleza no monetaria (Araujo, 2003).

Un aporte interesante que surge de este proceso es que se reconoce el valor de la empresa tanto es el resultado de: su historia. La historia condiciona los resultados futuros de la empresa, pues, le imprimen inercia: no se pueden cambiar las rutinas organizativas, la cultura, etc. fácilmente. Por eso no se pueden adaptar inmediatamente a los cambios del entorno para aprovechar sus oportunidades o eludir sus amenazas. (Esto es lo que ya vienen reflejando los estados contables como el balance). Del presente: de los recursos con los que cuenta en la actualidad la empresa. Del futuro: de las capacidades que pueda desarrollar. Y, siendo así, pretenden que la información que proporcione la empresa a los agentes económicos refleje los tres tiempos. Por eso, modelos como el Navegador de Skandia, introducen enfoques diferentes del financiero, como el de cliente, o de recursos humanos, de procesos, etc. (Araujo et Al. 2003).

Se pueden identificar dos categorías generales de capital intelectual. Aquellos recursos intangibles que poseen los miembros de la organización y los recursos intangibles que son propiedad de la organización. Entre los autores existe bastante aceptación en torno a designar a los primeros como “capital humano”, no observándose tanta coincidencia en relación al segundo tipo de recursos (León, Navarro, 1999). Las vertientes de mayor consenso, considerada casi en todos los modelos conocidos, son el capital humano, capital estructural y capital relacional. Algunos modelos amplían su base con aspectos que de alguna manera guardan relación con los componentes indicado, matizando área de interés que ayudan a lograr una mayor y mejor visión de los aspectos en cuestión.

Capital Humano

El capital humano por ser intangible encarnado en las personas, adquiere una trascendencia incomparable a cualquier otra. En el ser humano confluyen la experiencia y el aquilataamiento de vivencias, conocimientos, desarrollo de capacidades, habilidades diversas y una suerte de creación de nuevos universos de conocimientos o niveles de desarrollo donde se genera la creatividad y las posibilidades de respuestas a los grandes problemas organizacionales.

Estos activos intangibles son los que proporcionan mayor ventaja competitiva a las empresas, por ser los que más enriquecen y más valor agregan a la relación empresa-clientes. Desde luego, esto implica costes para las empresas, pero esas inversiones son las más rentables, siempre que se gestionen en forma correcta el conocimiento y el saber hacer de las personas. El conocimiento adquiere dimensiones extraordinarias en la práctica cotidiana y en los procesos rutinarios de las organizaciones, hecho que incrementa las utilidades de las empresas.

Al hablar de intangibles en el capital humano, se hace referencia al conocimiento (explícito o tácito) útil para las empresas, y que poseen las personas, así como la capacidad para incrementarlo; es decir, capacidad para aprender, aplicar el conocimiento, transformarlo o enriquecerlo. Es el stock de conocimiento individual de una organización, representado por sus empleados (Bontis, Crossan y Hulland, 2001). Los empleados contribuyen a la generación de capital intelectual a través de su actitud y su agilidad mental (Roos and Roos 1997). La competencia incluye las habilidades y educación mientras que la actitud representa el comportamiento de los empleados hacia el trabajo.

Esas habilidades y conocimientos son condiciones intrínsecas de los subordinados, son propiedad de estos, cuestión que dificulta su codificación. Los empleados ofrecen voluntariamente su fuerza de trabajo y la empresa utiliza y gestiona ese potencial tan importante. Pero, al carecer de dominio sobre este, el abandono de la empresa por parte de ciertos empleados puede generar una pérdida de memoria organizativa y una reducción de su capacidad competitiva (Ordóñez, 2003). Esto obliga a las empresas a diseñar políticas apropiadas para retener a los empleados. Si esto se logra, la empresa puede implementar programas de formación o desarrollo del empleado (Roos, 1998). Este capital es la base de generación de los otros tipos de capital considerados. Un elemento que distingue el capital humano de los demás es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

Capital Estructural

En la medida en que el conocimiento latente en las personas y equipos de la empresa consiga ser explicitado, sistematizado, e internalizado por la organización, se puede hablar de Capital Estructural. De este modo, quedarían incluidos todos aquellos conocimientos estructurados, de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc. Por lo tanto, el Capital Estructural es propiedad de las empresas, queda en las organizaciones cuando su personal

la abandona. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento y trae como resultado una mejora de la eficacia de la organización.

El capital estructural incluye todo tipo de depósito de conocimiento no sustentados en el ser humano, entre los que se encuentran las rutinas organizativas, las estrategias, los manuales de procesos y bases de datos. Algunos autores (Bontis, 1998; Bueno, 2000; Navas, 2000), lo subdividen en capital organizativo el cual integra todos los aspectos relacionados con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones, la cultura organizativa, el diseño estructural, los mecanismos de coordinación, las rutinas organizativas, los sistemas de planificación y control, etc. Y el capital tecnológico. Que incluye todos aquellos conocimientos de carácter técnico e industrial, como los resultados de la investigación y desarrollo y de la ingeniería de proceso.

Aunque en algún momento se consideró y se planteó como el lado tangible de la organización, realmente los activos de la organización contribuyen al proceso de formación y consolidación de nuevos conocimientos en las personas que entran en contacto con los mismos. Los intangibles del capital estructural se originan en distintas fuentes, lo que le da un carácter a las fuentes de heterogeneidad, constituyendo así una plataforma natural de nuevas contribuciones que enriquece aun más la organización.

Capital Relacional

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son evidentemente cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.). La importancia y peculiar naturaleza de los intangibles que se generan en la relación de la organización con el exterior llevan a considerarlos en este bloque de Capital Relacional (Bueno, Jericó, Sánchez, 1999).

La interacción dinámica entre los sectores externos a la organización y esta, genera una especie de telaraña que, en la medida que avanza el tiempo se hace más rica y más compleja. En donde sale fortalecida la organización y satisfechos los relacionados. Cada quien juega su rol, movido por una especie de empatía que produce un efecto sinérgico, en la creación de condiciones que propician mejoras o transformaciones satisfactorias en las partes involucradas. La empresa aporta a esa relación las informaciones relevantes sobre los clientes de la base de datos, condiciones para intensificar la relación con el cliente, proceso de apoyo y servicio al cliente, colocación en la cercanía del mercado, notoriedad de la marca, reputación, nombre de la empresa, desarrolla alianzas estratégicas y la interrelación con proveedores y otros agentes. Por su parte, los consumidores mantienen su lealtad.

En sentido amplio, el concepto de capital relacional incluye los flujos de conocimiento entre individuo de una red. En ella las personas comparten, combinan, despliegan y transfieren conocimiento (Bontis y Choo, 2001). De este modo, el capital relacional incluye no solo los intercambios internos de conocimiento entre los empleados y la transferencia de conocimiento entre estos y las estructuras y sistemas organizativos,

sino también los intercambios de conocimiento entre los empleados y los proveedores, los clientes, los socios de alianzas, etc. (Youndt, Snell 1998).

Modelos de Medición y Gestión del Capital Intelectual (C. I.)

El esfuerzo por conocer y cuantificar el aporte de los intangibles y del capital intelectual en general, propició la aparición de entidades dedicadas a desarrollar herramientas que permitieran la apreciación de tales intangibles. A mediados y finales de la década de los noventa se dieron a conocer los primeros esfuerzos para desarrollar este tipo de herramientas. Fruto de ellos es la aparición de una serie de modelos de medición del Capital Intelectual de las organizaciones. Cobran especial importancia el Navegador de Skandia (Edvinsson, 1992-1996), Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997), Technology Broker (1996), Modelo de la Universidad Western Ontario (Bontis, 1996), Modelo Intellect (Euroforum, 1998) y el Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 2000).

Actualmente es posible realizar mediciones fundamentada en estos sistemas o modelos de medición creados para determinar el valor de las competencias de las personas, la aplicación de calidad, niveles de satisfacción de cliente, procedimientos de trabajo y todos aquellos recursos no financieros que pueden ser desconocidos o ignorado por la gerencia y empleados de la organización. Empresas como Skandia y Celemi, han desarrollado modelos de medición cada una por separado, que están diseñados para complementar el esquema financiero y facilitar la administración con información necesaria para guiar las metas de la organización. Estos modelos incluyen aquellas medidas no financieras que la empresa desea monitorear, y otras que están relacionadas a las nuevas estrategias. La medición es por medio de indicadores que reflejan las variables más importantes de las actividades de cada organización. Para estas empresas, la medición de los activos invisibles ha resultado en la generación de un reporte de indicadores, que definen el comportamiento y evolución de valor de cada recurso intangible que la empresa considera importante para su desarrollo. El propósito de estos reportes es brindar a los asociados un acercamiento más completo sobre el valor de la empresa, así como también brindar una identificación más clara sobre los generadores del mismo valor.

Los diferentes modelos de Capital Intelectual desarrollados presentan una base común. Esta base integra dos perspectivas: por un lado, una perspectiva interna, que se centra en los empleados y la organización, y por otro lado, una perspectiva externa, que incorpora el conjunto de relaciones que la empresa desarrolla con el exterior (clientes, proveedores, accionistas, socios, administraciones, etc.). Estas perspectivas darán lugar a enfoques y sistemas diferentes a la hora de gestionar el Capital Intelectual (Salmador, 2001; Bueno y Salmador, 2001).

El fin último es la elaboración de un sistema de gestión del Capital Intelectual, en ese sentido Lev (2000), entiende que los pasos que siguen las empresas para diseñar los sistemas de gestión de activos intangibles son los siguientes:

1) Identificación. Es preciso que la empresa establezca los objetivos estratégicos. Una vez determinados estos objetivos, la empresa establecerá cuáles son los activos

intangibles necesarios. Por ejemplo, si el objetivo es introducirse en un nuevo mercado, el intangible crítico será establecer conexiones con los clientes.

2) Medición. Después de identificar los intangibles críticos para lograr los objetivos estratégicos, la empresa deberá definir indicadores específicos que sirvan para la medición aproximada de cada intangible. Los indicadores pueden ser financieros o no financieros y, según el nivel de especificidad, podrán ser: específicos de la empresa, específicos de una industria y generales. Dichos indicadores deben cumplir una serie de propiedades, señaladas por Cañibano et al. (2002): útiles, relevantes, comparables, fiables y factibles y, 3) Evaluación y asesoramiento. Esta fase supone la consolidación del sistema de gestión de los intangibles y su integración con las rutinas de gestión de la empresa.

CONCLUSION

El capital intelectual es sustancia inmaterial de gran valor expresada en intangibles, que tienen la capacidad de generar riqueza para las empresas, ya sea en el presente o en el futuro. Es conocimiento global en las empresas y sus miembros que multiplica las utilidades. Surge como recurso único, como una habilidad o capacidad que la empresa puede gestionar. Algunos intangibles son propiedad de las empresas, otros los poseen las personas que trabajan para estas o los relacionados. Pueden estar integrados en varios elementos de naturaleza distintos, como las personas que trabajan en ella, los relacionados o la estructura organizacional.

Los autores que se han ocupado de este tema, no precisan un concepto que delimite o diferencie claramente los activos intangibles y las actividades intangibles, tampoco establecen diferencia entre el valor que representa el conocimiento del valor agregado que surge de la apreciación de un espacio físico o del estado de bienestar que proporciona la espera por un servicio en un ambiente acogedor de cualquier tipo de negocio. Los intangibles están presentes en cada acto, en cada actividad o proceso, están fuera de la organización y constituyen la diferencia entre el valor de los activos y el valor de mercado de la unidad de negocio en cuestión.

Hoy, cuando se habla de globalización y nueva economía, se hace alusión a una nueva visión, en la que se dimensiona al capital que existió siempre, sin ser descubierto. Ese capital representa el mayor valor económico para las empresas y una mejor oportunidad de competir con ventaja. Para un gran número de académicos y empresarios, el conocimiento representa el recurso intangible responsable del valor de mercado de las empresas, no obstante, en la actualidad se están proponiendo y explorando una serie de intangible poco visible o no considerado, como las condiciones físicas y ambientales de los espacios de estar, percepción positiva de las empresas, capacidad de respuestas a las expectativas de los clientes, confiabilidad de los servicios otorgados. Como todas las cosas, puede que haya elementos no considerado como intangible y que en su momento pasan a formar parte del cuerpo de contenido, del mismo modo que han sido integradas ciertas actividades.

BIBLIOGRAFIA

Amit, R. y Schoemaker, P. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46. 1993

Andriessen, Daniel. Weightless Wealth four Modifications to Standard Intellectual Capital Theory. 2001

<http://www.weightlesswealth.com/Paper%20Andriessen%204th%20World%20Congress%20IC.pdf>

Araujo Cabrera, Yasmira. El Ejercicio de Roles Directivos bajo la Perspectiva de la Gestión del Conocimiento. 2003

<http://www.acede2003.orgarchivos245.pdf/>

Araujo de la Mata, Andrés. Gestión del Conocimiento, Universidad y Empresa. 2000

http://www.unik.now.bs.ehu.esportalpublicacionesaraujo_gc_universidad.pdf

Barney, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.

Journal of Management, Vol. 17, no. 1, 99-120. 1991

Bontis, Nick; crossan, M. Y J. Hulland. Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. Journal of Management Studies 39:4 June 2002

Bontis, Nick. Intellectual Capital an Exploratory Study that Develops Measures and Models. Management Decision, 36, 2, 63-76. 1998

Bontis, Nick. "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field". International Journal of Technology Management, 18, 5/6/7/8, 433-462. 1999

Brooking, A. Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise. International Thomson Business Press, London, 1ª ed. 1996

Bueno Campos, E.; Rodríguez, O.; Salmador, M. P. La Importancia del Capital Social en la Sociedad del Conocimiento: Propuesta de un Modelo Integrador de Capital Intelectual. 2003

<http://www.iade.org/files/redis1.pdf>

Bueno Campos, Eduardo. Capital Intelectual: Cuenta y Razón (Una Referencia a la PYME). 2002 [http://www-](http://www-csc.mty.itesm.mx/portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2002/cuenta_razon.pdf)

[csc.mty.itesm.mx/portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2002/cuenta_razon.pdf](http://www-csc.mty.itesm.mx/portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2002/cuenta_razon.pdf)

Bueno Campos, Eduardo. Competencia, Conocimiento e Innovación. 1999

<http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/numero1/cara1.htm>

Bueno Campos, E. La Gestión del Conocimiento: Nuevos Perfiles Profesionales. 1999

<http://www.sedic.es/bueno.pdf>

Bueno Campos, Eduardo; Rodríguez Jericó, Pilar y Salmador Sánchez, M^a Paz Experiencias en Medición del Capital Intelectual en España: el Modelo Intelect. 1999

Bueno, E. Medición del capital intelectual: modelo intelect, Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid. 1998b

Bueno Campos, Eduardo. “La Sociedad del Conocimiento. Un Nuevo Espacio de Aprendizaje de las Organizaciones y Personas”. 2002

http://www.ingenio.upv.es/imagenes/ponencia_bueno

Bueno Campos, Eduardo; Rodríguez, Oscar y Salmador Sánchez, M^a. Paz. El Capital Social en el Capital Intelectual de las Organizaciones: Propuesta y Contraste Empírico de un Modelo de Medición y Gestión. 2003

<http://www.acede.2003.org/archivos/141.pdf>

Bueno, E., Aragón, A. y García Morales, V. El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas”. Comunicación del XV Congreso ACEDE, Zaragoza. 2001

Camisón, C., Palacios, D. y Devece, C. Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova. Ponencia en ACEDE, Septiembre de 2000.

Cañibano, L.; García-Ayuso, M. y Sánchez, M. Paloma. La Relevancia de los Intangibles para la Valoración y la Gestión de Empresas: Revisión de la Literatura. Revista Española de Financiación y Contabilidad, No. 100 Extraordinario, pp. 17 – 88. 1999

Cañibano, L.; García-Ayuso, M.; Sánchez, M. Paloma y Otros. Medición de los Intangibles para Comprender y Mejorar la Gestión de la Innovación. Estudios de Casos Españoles. Comunicación Presentada al 1X Encuentro de ASEPUC, Las Palmas de Gran Canaria, 24 – 26 de Mayo. 2000

Choo, Chun Wei. La Organización Inteligente. El Empleo de la Información para dar Significado, Crear Conocimiento y Tomar Decisiones. Oxford University Press. Oxford. 1999

Davenport, Thomas H, y Prusak, Laurence. Conocimiento en Acción. Cómo las Organizaciones Manejan lo que Saben. Ed. Prentice Hall. México. 2001

Edvinsson, Leif y Malone, Michael S. El Capital Intelectual. Cómo Identificar y Calcular el Valor de los Recursos Intangibles de su Empresa. Ed. Norma. México. 1997

GARCÍA, V.; RODRÍGUEZ, P.; SALMADOR, M.P. “Investigaciones sobre gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual”, en Club Intelect, julio, n° 3, EUROFORUM, Madrid. 1999

Grant, R. Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Cívitas, Madrid. 1996

Haanes, Knut, Fjeldstad, Oystein. “Linking Intangible Resources and Competition”, European Management Journal, vol 18, no 1, pp. 52-62. 2000

Hame, Gary y Prahalad, C.K. The Core Competence of the Corporation Harvard Business Review May–June 1990

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para Implantar y Gestionar su Estrategia. Ed. Gestión 2000. 2001

Kivijärvi, Hannu. Knowledge Conversion in Organizational Contexts: A Framework and Experiments. 2004

<http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680242a.pdf>

Lei, D.; Hitt, M.A. y Bettis, R. “Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context”. Journal of Management, vol. 22, nº 4, pp. 549- 569. 1996

Leonard D. y Sensiper, S. The role of tacit knowledge in group innovation in California Managerment Review, Vol. 40, num. 3, Spring, pp. 112 - 132 1998

Lev, Baruch. “New Accounting for the New Economy”. 2000 www.stern.nyu.edu/

Lippman, S. A. Rumelt, R. P. Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. The Bell Journal of Economics, Vol. 13, No. 2 (Autumn, 1982), pp. 418-438

Martin, I.; Casadesus, M. “La gestion del conocimiento”, 1X Congreso Nacional de ACEDE, Burgo. 1999

Martínez León, Inocencia. Medida del aprendizaje en las organizaciones y su influencia sobre los resultados. (Bajado de Internet el 03/ 04/ 2007)

http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP710.pdf

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph. Safari a la estrategia. Ed. Granica. México. 2003

Montuschi, Luisa. Datos, Información y Conocimiento. De la Información a la Sociedad del Conocimiento. Universidad del CEMA. 2001

<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/192.pdf>

Navas López, José Emilio. El Papel de los Recursos Intangibles en la Empresa. (Bajado de Internet el 4/ 4/ 2005)

<http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas2.asp>

Nevado Peña, Domingo y López Ruíz, Víctor Raúl. El Capital Intelectual. Valoración y Medición. Ed. Prentice Hall. 2002

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo las Compañía Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación. Oxford University Press. Oxford. 1999

Ordóñez de Pablos, Patricia. Capital Estructural Organizativo como Fuente de Competitividad Empresarial: un Estudio de Indicadores. (bajado de Internet el (18/ 5/ 2003)

http://www.unionfenosa.es/htdocs/es/rrhh/documentos/capital_estructural_oviedo.pdf

Ordóñez de Pablos, Patricia: Gestión del Conocimiento y Medición del Capital Intelectual. 2003

Ordóñez de Pablos, Patricia. Gestión del Conocimiento y la Empresa Multinacional: Una Revisión Teórica. 2000
http://www19.uniovi.es/econo/DocumentosTrabajo/2000/198_00.pdf

Ordóñez de Pablos, Patricia. La Dinámica del Capital Intelectual como Fuente de Valor Organizativo. 2000
http://www19.uniovi.es/econo/DocumentosTrabajo/2000/197_00.pdf

Peteraf, Margaret A. The Cornestornes of Competitive Advantage: A Resourse Based View. Strategic Management Journal. Vol. 14. PP. 179 – 191. 1993

Roos, Göran and Roos, Johan. Measuring your Company's Intellectual Performance. 1996
http://www.intcap.com/ics_article_1997_long_range_planning.pdf

Roos, J. and G. Roos .A 2nd Generation of Intellectual Capital Practices. Financial Times, Mastering Management Journal, May 1997.

Sanguino, R. "La Gestión del Conocimiento. Su Importancia como Recurso Estratégico para la Organización"
http://www.eldiarioexterior.com/conocimiento/docs/Formacion_GC_Organizacion.pdf

Salas, V. "Economía y gestión de los activos intangibles". Economía Industrial, 307; 17-24. 1996

Shannon, Claude E. & Warren, Weaver. A Mathematical Model of Communication. Urbana, IL: University of Illinois Press. 1949

Stewart, Thomas A. La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intellectual. Ed. Granica. Barcelona. 1997

Sullivan, Patrick H. Rentabilizar el Capital Intellectual. Técnicas para Optimizar el Valor de la Innovación. Ed. Paidós. Barcelona. 2001

Sveiby, Kart-Erik. Capital Intelectual. La Nueva Riqueza de las Empresas. Ed. Gestion 2000. Barcelona. 1997

Tejedor, B.; Aguirre, A. "Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas", Boletín de Estudios Económicos, nº 164. 1998

Ulrich, Dave (compilación e introducción). Evaluación de Resultados. El Nuevo Desafío para los Profesionales de Recursos Humanos. Ed. Granica. Barcelona. 1998

Ulrich, Dave; Losey, Michael R. y Otros. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 1997

Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Ed. Granica. Barcelona. 2003

Vargas Sánchez, Alfonso y Moreno Domínguez, María Jesús. La Gestión del Conocimiento y la Gestión de los Recursos Humanos: la Trascendencia de su Alineamiento Vista Desde una Experiencia Práctica. 2003

http://www2.uhu.es/alfonso_vargas/PORTUGAL%20NOV2002.doc

Vargas Sánchez, Alfonso. De la Participación a la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual: Reflexiones en Torno a la Empresa Cooperativa. 2001

http://www2.uhu.es/alfonso_vargas/articulo%20morales%20.pdf

Viedma, José María. Los Pasivos Intangibles y el Capital Intelectual en la Universidad Pública Española , 2003

http://psicondec.rediris.es/interdisciplinariad/congreso_virtual_2003/38.pdf

Viedma, José María. Nuevas Aportaciones en la Construcción del Paradigma del Capital Intelectual. 2002

http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/nvoparad.pdf

Viedma, José M. La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual. 2000

http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/gcci-nvaempresa.pdf

Youndt, M.A. & Snell, S.A. Intellectual capital and organizational performance: A resource-based view approach. Annual International Conference of the Strategic Management Society, Orlando, FL. 1998.

EL AUTOR ES DR. EN BUSSINES ADMINISTRATION POR AIU