

PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA INDUSTRIA DE LOS MAQUINADOS INDUSTRIALES

Blanca Lidia Márquez Miramontes
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
bmarquez@uacj.mx

Resumen

Anteriormente las empresas vigilaban en uso productivo de su capital en términos financieros, todo el énfasis en la implementación de sus estrategias se encontraba en cumplir con el presupuesto, hoy día esto no les da elementos suficientes para tomar decisiones. En esta época (siglo XXI), las empresas más exitosas han optado por evaluar su organización en términos de conocimiento, considerando que las actividades intangibles que generan son una fuente inagotable de riqueza, la capacidad de medir o gestionar estos recursos o activos se ha convertido, de esta manera, en una necesidad básica para poder explicar de forma satisfactoria los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: Capital Intelectual, Conocimiento, Trabajadores del conocimiento.

Abstract

Previously the companies watched over in productive use of their capital in financial terms, the whole emphasis in the implementation of their strategies was in fulfilling the budget, nowadays this doesn't give them enough elements to make decisions. In this time (XXI century), the most successful companies have opted to evaluate their organization in terms of knowledge, considering that the intangible activities that generate are an inexhaustible source of wealth, the capacity to measure or to negotiate these resources or active it has become, this way, in a basic necessity to be able to explain in a satisfactory way the processes of obtaining of sustainable competitive advantages in the time.

Keywords: Intellectual Capital, Knowledge, Knowledge workers.

Introducción:

Desde la época de la Revolución Industrial, el control financiero de las empresas vigilaba el uso productivo del capital en términos financieros, en otras palabras, las sociedades valoraban más sus activos físicos que los intangibles, ya que la contabilidad que rige desde hace varios siglos provee solo indicadores financieros, como instrumentos de medición de resultados.

Todo el énfasis en la implementación de sus estrategias se encontraba en cumplir con el presupuesto, y privilegiaban el seguimiento de los factores e indicadores financieros de la organización, los que traducen parcialmente estrategias en metas operativas. Algunas empresas se quedaron ancladas en el pasado y aún siguen utilizando y priorizando estos indicadores.

En el periodo comprendido entre 1750 y 1900 el objeto de aplicación del conocimiento cambio radicalmente, pasando del ser al hacer, es decir de perfeccionar al ser humano, a perfeccionar las actividades económicas. En este sentido Drucker (1998) plantea un proceso evolutivo que se inicia con la revolución industrial, que continúa con la revolución de la productividad y que desemboca en nuestros días con lo que denomina la Revolución del “*Management*”. La época de la revolución industrial se caracterizó por la aplicación del conocimiento a las herramientas, los productos y los procesos; la época de la revolución de la productividad, por la aplicación del conocimiento al estudio del trabajo y, finalmente, la época de la revolución del “*Management*” se caracteriza por la aplicación del conocimiento al propio conocimiento.

Centrándose en la última fase del proceso evolutivo (fase del “*Management*”), puede verse que efectivamente en cualquier proceso se aplica el conocimiento a la mejora de los conocimientos en que se fundamentan dichos procesos, con la intención final de hacerlos mas competitivos y conseguir mejores resultados.

En esta época (siglo XXI), las empresas más exitosas han optado por evaluar su organización en términos de conocimiento, considerando que las actividades intangibles que generan son una fuente inagotable de riqueza, la capacidad de medir o gestionar estos recursos o activos se ha convertido, de esta manera, en una necesidad básica para poder explicar de forma satisfactoria los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Hoy día los indicadores financieros ya no son suficientes para medir si se están logrando o no las ventajas competitivas, ya que estas provienen de crear valor para los clientes, calidad del servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación, todo esto contenido en el Capital Intelectual (CI), según Steward (1997) quien lo define como “material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor”.

Es común escuchar que las compañías compiten en una economía del conocimiento, que las funciones de habilidad son realizadas por trabajadores del conocimiento, y que las firmas que mejoran con la experiencia son organizaciones que aprenden. Como se puede ver en las tendencias administrativas innovadoras de los tiempos recientes que predicán que hacer reingeniería implica hacer más con menos mediante un trabajo más inteligente (Obeso, 2000); que el mejoramiento continuo de la calidad se deriva del aprendizaje de cómo hacer mejor las cosas a través del tiempo; y que el desarrollo de nuevas competencias y capacidades en las organizaciones se basa en el aprovechamiento del aprendizaje.

En un ambiente en que las innovaciones son reproducidas por los competidores a una velocidad inusitada y donde las firmas pequeñas frecuentemente ganan participación en el mercado de las organizaciones más grandes mediante la elaboración de productos y servicios superiores, es el capital intelectual de las firmas, más que su capital físico y financiero lo que determina su posición competitiva (entiéndase por esta la que dan los activos físicos, financieros, acceso privilegiado a materia prima, tecnología o a segmentos de mercado protegidos)(Andrew y Baiget,2004, citados por Bueno, 1998), de tal modo que es importante desarrollar su capital intelectual.

Los activos intangibles constituyen uno de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas, por lo que cada vez se incrementan más las inversiones en este tipo de activos. (Bueno, 1998)

Hoy en día, tener instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados, puesto que Porter (1990) afirma que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar y que las empresas consiguen ventajas competitivas mediante la innovación, también dice que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital, esta es función de la calidad de los productos, de la eficiencia productiva, personal capacitado, lealtad de los clientes y confianza en los directivos.

Es así como se ve que el desarrollo de todo un conjunto de atributos de carácter intangible se está convirtiendo en los pilares de las empresas al encontrarse éstas, inmersas en una economía basada en el conocimiento. Por lo tanto, los nuevos cambios que se están produciendo en la economía mundial están llevando a considerar al conocimiento como el elemento básico del sector empresarial, de ahí, que no es extraño, que las distintas empresas se encuentren interesadas en definir, valorar, controlar y gestionar el factor intelectual, ya que éste se está convirtiendo en el aspecto fundamental para la competitividad empresarial dentro del actual contexto socioeconómico.

Stewart (1997) dice que la localización y explotación del capital intelectual permite el éxito de las empresas, no olvidemos que en la nueva era la riqueza es producto del conocimiento, el cual es considerado junto con la información como materia prima fundamental de la economía y sus productos. Por lo tanto, el Capital Intelectual puede ser definido como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Por qué el capital intelectual es una ventaja competitiva para la Industria de Maquinados?
2. ¿Cuál es la relación de la gestión del capital intelectual y el logro de las metas de las empresas?

3. ¿Qué efecto tienen los modelos de Capital Intelectual aplicados a la competitividad de la Industria de Maquinados?

Hipótesis:

- Con el Modelo propuesto se mide el CI de forma más efectiva que en la práctica industrial.
- Las empresas que administran su CI son más competitivas que las que no lo hacen.
- La permanencia de las empresas en el mercado depende de la administración de su CI.

Objetivo General:

Construir un modelo para la medición del Capital Intelectual con el fin de estimar el impacto de éste en la competitividad.

Objetivos Específicos:

- Determinar la situación actual del Capital Intelectual en la industria de Maquinados.
- Definir los contenidos teóricos que integran el Capital Humano, el Capital Relacional y el Capital Estructural.
- Desarrollar un modelo o metodología para medir el Capital Intelectual.

Aportación:

El impacto de esta propuesta se da en el campo de la Teoría de los Recursos y Capacidades, específicamente se pretende unificar algunos aspectos teóricos en la metodología para la medición del Capital Intelectual.

Marco teórico:

La dirección estratégica de la empresa surge con el propósito de analizar la diversidad de resultados entre empresas (Levinthal, 1995). Así, los primeros trabajos (Selznick, 1957; Andrews, 1971) se centran en estudiar las *competencias distintivas* entre organizaciones. A finales de los 70's se produce un cambio en la orientación y la diversidad entre sectores pasando a ocupar el lugar central en lo que a nivel de análisis se refiere; cambio que se ve impulsado por la aparición en 1980 de la obra de Porter *Estrategia Competitiva*. Este autor, influido por los postulados de la economía industrial, propone una metodología que tiene una gran aceptación, para analizar los sectores industriales, lo que hace que durante casi una década el interés se centre en ellos.

En los 90's, a la vista de las dificultades de este modelo para explicar los orígenes de la ventaja competitiva y ante la aparición de trabajos que demuestran cómo las diferencias de resultados entre sectores son menos significativas que las diferencias en el seno del mismo sector (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989),

los investigadores se vuelven a centrar en los aspectos internos de la empresa como factores explicativos de los resultados de la misma, es así como surge una nueva corriente de investigación en el seno de la dirección estratégica de la empresa que bajo la rúbrica de *teoría de los recursos (Resource-Based View)*, se ocupa de estudiar estos aspectos. (Wernerfelt, 1989)

Los orígenes de la teoría de los recursos se encuentran bastante dispersos. De una parte, se sitúan en los trabajos iniciales de la dirección estratégica, principalmente en la de Andrews (1971). Este autor considera que la función del estratega es encontrar un adecuado equilibrio entre las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa, basándose en la existencia de las *competencias distintivas* para competir con éxito, concepto al que continuamente se hace referencia en la teoría de los recursos y que es aportada por Selznick (1957).

Paralelamente, la teoría de los recursos ha recibido numerosas aportaciones del campo de la economía, como consecuencia de la aparición de nuevas corrientes investigadoras en su seno, las cuales de forma simultánea introducen nuevas perspectivas y eliminan algunas que tradicionalmente han impedido la colaboración entre la economía y la empresa. Dos son los principales cambios que han favorecido esta colaboración: 1) el abandono de la idea de empresa como caja negra; y 2) el asumir que existen diferencias entre empresas, alejándose así, de la concepción clásica para la cual todas las empresas son iguales en términos de los recursos controlados y los productos ofrecidos. La empresa pasa a ser concebida como una institución compleja que nace con el propósito de mediar en la colaboración entre los propietarios de los recursos (Knudsen, 1995). Para Chamberlin (1933) la competencia en las industrias se da entre empresas con recursos diferentes, los cuales les permiten implementar estrategias difícilmente imitables con las que obtienen resultados superiores.

El concepto de empresario, al menos en parte, puede ser considerado como neoclásico, en el sentido de persona que decide sobre la utilización de los recursos de la empresa. Sin embargo, para la teoría de los recursos, la figura del empresario adquiere un papel crítico (Madhok, 1997), asumiendo la función no sólo de utilizar los recursos -como sucede para los neoclásicos-, sino también de impulsar el desarrollo de otros nuevos (Spender, 1996). De esta forma la idea de empresario se aproxima a la defendida por los behavioristas, para quienes es un tomador de decisiones -con racionalidad limitada-, cuya conducta está condicionada por las circunstancias de la empresa y su entorno y conducida por una serie de reglas o normas de actuación concretadas en las rutinas organizativas (Simon, 1976).

En cuanto a la competencia entre empresas, según López y Sabater (1997) resultan evidentes los lazos con la organización industrial en tanto ésta proporciona una metodología válida para su estudio; como ejemplo la influencia del trabajo de Porter en la dirección estratégica de la empresa. Sin embargo, la organización industrial estudia la competencia entre empresas desde una perspectiva neoclásica (información perfecta, racionalidad de quien decide, identidad de intereses entre quien toma las decisiones y empresa e igualdad

de oportunidades para todos los competidores), la cual no es compartida por la teoría de los recursos, por lo que se hace preciso revisar tales conceptos.

Con estas condiciones, la teoría de los recursos se encuentra próxima al modelo schumpeteriano de competencia tal como Penrose (1962) reconoce explícitamente. Schumpeter cree en la posibilidad de las empresas para alterar la estructura del sector mediante el proceso de *destrucción creativa*. Esto es, para Schumpeter la empresa debe aprovechar sus oportunidades competitivas mediante la innovación radical. (López y Sabater, 1997)

La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado, y su misión principal es el estudio de las diferencias en los resultados empresariales.

Su premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Lippman y Rumelt, 1982; Rumelt, 1984). Desarrollada en el seno de la dirección estratégica pretende ofrecer una guía normativa para alcanzar una profunda comprensión de las fuentes de la ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Winter, 1995); objetivo que se centra en la idea de explotar las oportunidades de beneficios latentes en la dotación de recursos de la empresa (Winter, 1995). La formulación de esta teoría gira en torno a tres puntos fundamentales:

- 1.- Concepto de recursos y capacidades de la empresa.
- 2.- Requisitos a cumplir por los mismos para la consecución de rentas.
- 3.- Condiciones de equilibrio y racionalidad en relación a las decisiones sobre recursos y capacidades.

Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática (Teece, 1982).

Andrew , en su estudio sobre “Gestión del Conocimiento y Competitividad en la empresa Española 2003” dicen que como consecuencia para competir en forma efectiva las empresas necesitan centrarse cada vez mas en el desarrollo de capacidades distintivas entendidas como “maneras de hacer” “difíciles de imitar”(Bueno,1997) en las que se basan sus ventajas competitivas. Así también para las empresas españolas promover el desarrollo de conocimiento propio que dé personalidad a sus procesos clave puede contribuir de manera significativa a su competitividad.

En ese contexto, el concepto de Gestión del conocimiento (entiéndase por éste el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización) (Sveiby, 1997) ha sido adoptado y adaptado en distintas

formas por las empresas de ese país, algunas de ellas ya incluyen en sus informes anuales un informe de Capital Intelectual en cual intenta reflejar tanto el inventario de “activos intangibles”, como su potencial de capacidades que les proporcionen ventajas competitivas en el futuro.

Como se puede ver, el valor de una empresa se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles como marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas y experiencia; quedando el interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez mas dramático en las empresas de amplia base tecnológica (Internet, software, biotecnología etc.).

Edvinsson (1997), presenta en concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Desde la óptica de Leif Edvinsson Podemos decir que el factor que marca esta diferencia es el capital intelectual. Para el efecto hacemos una descripción de los elementos que conforman el capital intelectual donde hace dos grandes clasificaciones del mismo:

a) Capital Humano. Que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

b) Capital estructural. Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrados por los siguientes elementos:

- Capital clientes. Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes, etc.).
- Procesos. Referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- Capacidad de innovación. Entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio (Brooking, 1997).

Para Brooking (1997), el capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa

Dentro de la literatura se clasifica a los activos en dos tipos: tangibles e intangibles. Tradicionalmente los activos tangibles (capital físico y financiero) constituían el activo máspreciado de las empresas, sin embargo, en los últimos años del siglo XX esta idea ha dado paso a la consideración de la categoría de activos intangibles (Ventura, 1996) como clave para competir en entornos dinámicos.

El conocimiento organizativo se ha convertido en "el recurso" (Drucker, 1992) por excelencia. Este activo intangible satisface los requisitos para ser considerado estratégico: 1) no comercializable, desarrollado y acumulado dentro de la empresa, 2) fuerte carácter tácito y complejidad social, 3) surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo, 4) es inmóvil y está vinculado a la empresa, y 5) su desarrollo depende de los niveles de aprendizaje, inversión, "stocks" de activos y actividades de desarrollo previas.

Metodología:

Tomando como referencia el marco teórico, se muestra la metodología empleada para contrastar las hipótesis a través de un estudio descriptivo-- prospectivo.

La población seleccionada para el estudio son los gerentes de la Industria de maquinados, dicha población para los efectos del diseño muestral ha sido segmentada de acuerdo con los criterios de región y cantidad de empresas.

Las entidades que más importancia tienen en la producción metálica, de maquinaria y equipo por producción reflejada en el PIB nacional son el Distrito Federal, con una participación del 22.0%. El Estado de México es la segunda entidad que más aportación produce, con 18.0%, le siguen Nuevo León, Chihuahua, Coahuila y Baja California, que informan de una contribución al Producto Interno Bruto (PIB) nacional de 9.6%, 7.4%, 7.0% y 5.5%, respectivamente. (Programa estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco, 2005) Estas entidades federativas históricamente han sido partícipes activos de la producción de esta industria, es preciso señalar que, en la zona metropolitana del Distrito Federal, entre la que se encuentra una fracción del Estado de México, hay establecidas grandes empresas que facturan gran parte de la actividad del sector fundición y maquinado, y que no son productores directos.

Para los efectos de este estudio serán excluidos los estados de Monterrey, Coahuila y Baja California ya que la proporción que guardan entre número de empleos y número de empresas es semejante, incluyendo solo el estado de Chihuahua debido a una desproporción en número de empleos en relación a la cantidad de empresas ya que tiene casi un 50% menos de empleos que en las otras regiones, por lo que se considera requiere de mayor desarrollo. (INEGI, 2005),

La recopilación de la información se llevara a cabo mediante un cuestionario con preguntas cerradas, a los gerentes de la industria de maquinados. El cuestionario incluirá diversas preguntas, mismas que trataran de

aspectos generales de la empresa tales como: tamaño, aspectos de dirección, de estructura organizativa, calidad, clientes, proveedores, innovación en los diseños, etc.

El cuestionario será aplicado en una primera fase como prueba piloto para comprobar si los datos recogidos son los esperados, en caso afirmativo se procederá a la aplicación definitiva del mismo.

Las variables a analizar serán la competitividad (variable dependiente) y el capital intelectual (variable independiente), estas se medirán en forma cualitativa y cuantitativa de percepción del directivo entrevistado. Los datos se analizarán a través del paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Delimitación:

Es muy importante el desarrollo de este campo disciplinar dadas las contradicciones que existen en la teoría actual, mismas que se espera reducir con esta propuesta.

El propósito de esta investigación es estudiar la Industria de Maquinados desde la perspectiva del Capital Intelectual.

El presente estudio será realizado en Cd. Juárez, Chihuahua en donde existen alrededor de 200 empresas de Maquinados Industriales, las cuales tuvieron su mayor crecimiento en la década de los 90's, a la par con la industria maquiladora, aunque ya hace algunas décadas que iniciaron sus actividades su desarrollo no ha sido significativo, pues en su gran mayoría se identifican empresas micro, pequeñas y medianas, con estructura organizacional familiar, tecnología no innovadora, tampoco se da mucha importancia a cuestiones de certificación de procesos, siendo esto posiblemente consecuencia de que los encargados de dirigir dichas empresas tengan poco interés en generar cambios al interior de la organización, dado lo anterior este estudio solo se basará en empresas con alta base tecnológica o consideradas por CANACINTRA y por la Secretaría de Economía como empresas grandes.

Uno de sus principales clientes es la Industria Maquiladora de Exportación, quién además cuenta con proveedores extranjeros del mismo sector de maquinados, con esto se puede ver que existe un segmento de mercado que no está siendo aprovechado. Donjuán, (2005) en un estudio realizado en el año 2004 encontró que esta industria solo cubre el 57% del mercado local; por lo que se considera que no hay aprovechamiento ni gestión de su Capital Intelectual.

Bibliografía:

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow-Jones-Irwin.

Bueno, E. (1995): *La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica*. En A. Cuervo (dir.): Dirección de empresas de los noventa. Ed. Cívitas, Madrid, pp. 29-49.

Brooking, A. (1997): *Intellectual Capital, Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, Internacional Thomson Business Press.

Chamberlin, E. H. (1933): *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. Capítulo reproducido en J. B. Barney y W. G. Ouchi (eds.) (1986): *Organizational Economics*. Ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, pp. 396-408.

Conner, K. R. (1991): *A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm?* Journal of Management, vol. 17, n1 1, marzo, pp. 121-154.

Dierickx, I. y Cool, K (1989): *Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.

Donjuán, E. (2005): *La formación de un cluster en la industria de maquinados*. Directorio de la Industria Metalmeccánica. Cd. Juárez, Chihuahua, México.

Drucker, P. (1992): *The New Society of Organizations*. *Harvard Business Review*, sept-oct.

Drucker, P. (1998). *From capitalism to knowledge society*. Reproducido en "The knowledge economy". Coordinador Dale Neef. Butterworth-Heinemann Editores.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1997): *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harperbusiness.

Hansen, G. S. y Wernerfelt, B. (1989): *Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors*. *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.

Knudsen, C. (1995): *Theories of the Firms, Strategic Management, and Leadership*. En C. A. Montgomery (ed.): *Resourcebased and Evolutionary Theories of the Firm*. Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 179-217.

Levinthal, D. A. (1995): *Strategic Management and the Exploration of Diversity*. En C. A. Montgomery (ed.): *Resourcebased and Evolutionary Theories of the Firm*. Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp.19-42.

Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982): *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*. *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.

Madhok, A. (1997): *Cost, Value and Foreign Market Entry mode: The Transaction and the Firm*. *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 39-61.

Obeso, C. (2000): *Capital Intelectual: Gestión 2000.com*

Ordóñez de Pablos, P. (2004): *The nurture of knowledge-based resources through the design of an architecture of human resource management systems: implications for strategic management*. *International Journal of Technology Management*. Vol. 27, N° 6/7, pp. 533-543.

Penrose, E. T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Ed. Aguilar. Madrid.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. CECSA: México. (Título original: *Competitive Advantage*. New York: Free Press. 1985).

Rumel, R. P. (1984): *Toward a Strategic Theory of the Firm*. En R. B. Lamb (ed): *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 556-570.

Rumelt, R. P. (1987): *Theory, Strategy, and Entrepreneurship*. En D. J. Teece (ed): *The Competitive Challenge*. Ballinger Publishing, Cambridge, MA, pp. 137-158.

Rumelt, R. P. (1991): *How much does Industry Matter?* *Strategic Management Journal*, vol. 12, n1 3, pp. 167-185.

Sabater, R., López, J. A. y García, M. (1997): *Recursos humanos y capacidades: un enfoque clave en la estrategia empresarial*. Cádiz, 25-28 demayo de 1997.

Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*. Ed. Harper & Row, Nueva York.

Simon, H. A. (1976): *El comportamiento administrativo*. Ed. Aguilar, Buenos Aires.

Spender, J. C. (1996): Making Knowledge the Basic of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, n1 especial invierno, pp. 45-62.

Spender, J. C. y Grant, R. M. (1996): *Knowledge and the Firm: Overview*. *Strategic Management Journal*, vol. 17, n1. Especial invierno, pp. 5-9.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. USA: Currency Dumbleday.

Sveiby, K. (1997): *The Invisible Balance Sheet: Key Indicators For Accounting, Control And Evaluation Of Know-How Companies*, The Konrad Group, Suecia.

Teece, D. J. (1982): *Toward and Economic Theory of the Multiproduct Firm*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, n1 3, pp. 39-63.

Ventura Victoria, J, (1996) *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar* Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.

Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

Wernerfelt, B. (1989): *From Critical Resources to Corporate Strategy*. *Journal of General Management*, vol. 14, pp. 4-12.

Winter, S. G. (1995): *Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication*. En C. A. Montgomery (ed.): *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*. Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp.147-178.

Artículos

Arteche, G., Rozas Wolfram. (1999). *Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento*. Harvard Deusto Businesss Review. Julio-Agosto. N. 91. Pp. 72-81.

Brown, T. (1998). *Ringin up intellectual capital*. *Management Review*. Vol. 87(1). Pp. 47-52.

Bueno, E. (1998). *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII. Agosto. Pp. 207-229 Madrid

Bueno, E. (1999). *La Gestión del Conocimiento en la Nueva Economía*. Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: Experiencias en España. Madrid: Instituto Universitario EuroForo Escorial.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). *The Core Competence of the Organization*. Harvard Business Review, May-June. 79-91.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1997). *Why Does Business Need a Balanced Scorecard*, Journal of Strategic Performance Measurement. February-March. Pp. 5-11.

Lynn, B. (1998). *Intellectual Capital*. CMA Magazine. Vol. 72(1). Pp. 10-15.

Nahapiet, J., Ghoshal, S.(1998). *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*. Academy of Management Review. Vol. 23(2). April. Pp. 242-266.

Obeso, C. (1999). *Gestores del Capital intelectual*. ESADE. Artículos de Management. Mayo - Junio. Pp. 46-56.

Prahalad, K.C., Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. May - June. Pp. 79-91.

Roos, J. (1997). *Capital Intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar*. Harvard Deusto Business Review. Mayo-Junio. N. 78. Pp. 22-25.