

# Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa

Mercedes García Parra

Economista y profesora de la *Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Terrassa*.  
Universidad Politécnica de Catalunya.

*Al analizar el valor real que tienen las empresas frente al valor que aparece en sus libros contables, se puede apreciar la existencia de una serie de activos intangibles. En un esfuerzo por explicar estos activos, han aparecido teorías como las basadas en la gestión del conocimiento, en el capital intelectual entre otras donde la importancia del valor de la empresa pasa de los recursos tangibles a los intangibles. La relativa juventud de este marco teórico, incorporado recientemente a las ciencias de la Administración, hace que no exista una nítida definición y diferenciación entre los conceptos que intervienen en esta nueva riqueza y que habitualmente se vinculen a una misma realidad. Este artículo pretende aportar una visión más clara de estos conceptos y su vinculación a la creación de ventajas competitivas en las empresas.*

**Palabras Clave:** *dato, información, conocimiento, capital intelectual, talento, aprendizaje organizativo, activo intangible, pasivo intangible.*

## 1. Introducción

El escenario socioeconómico sobre el que se desarrolla la actividad empresarial actual está dominado por una globalización y una complejidad creciente (Handy, Porter, Prahalad, Hamel, etc.1997<sup>1</sup>). Para actuar en este

ambiente es fundamental estrategias especializadas en interpretar el entorno y utilizar convenientemente el empleo de los recursos para alcanzar, defender y renovar las ventajas competitivas (Grant 1991, Prahalad y Hamel 1990).

La teoría basada en el conocimiento -knowledge based view- (Amit & Shoemaker, 1993; Grant, 1991; 1996, Kogut & Zander, 1992;) considera que la empresa es una comunidad social representante de un cúmulo de conocimientos, experta en la creación, transmisión interna y aplicación del conocimiento. Se establece que la principal fuente de ventaja competitiva duradera residirá en el stock de cierto conocimiento y las empresas competitivas serán aquellas capaces de crear y aplicar constantemente nuevos conocimientos específicos que les permita obtener sus objetivos.

En este enfoque dinámico, aspectos tales como la adquisición de habilidades, el conocimiento, el aprendizaje y la acumulación de activos “invisibles” (Itami 1994 , Teece, Pisano y Shuen 1990, 1997) adquieren – bibliométricamente hablando- aspectos estratégicos relevantes.

Es por este motivo que conceptos como información, capital intelectual, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento se convierten en variables indicadoras del éxito competitivo de las organizaciones actuales. Desde mediados de la década de los 90, tales elementos adquieren cada vez más capacidad explicativa de la posición privilegiada de algunas empresas frente a otras.

Los términos intangibles, conocimiento y capital intelectual son utilizados de manera indistinta en la literatura especializada. Habitualmente el concepto intangible hace más referencia a aspectos contables y se suele aplicar a los activos que en cierta manera están reconocidos en las normas de contabilidad internacional. Conocimiento y gestión del conocimiento es utilizado por los economistas y se aplica cuando se habla de la captación de conocimiento y su acumulación. Por último se utiliza el término Capital

intelectual en la literatura legal y la publicada en el área de la gestión de empresas que se centran en como estos activos intangibles pueden crear una ventaja competitiva en las organizaciones.

## 2. El Dato

El primer elemento necesario para la creación de conocimiento es el dato. Davenport y Prusak<sup>2</sup> lo definen como “un conjunto de hechos distintos y objetivos, relativos a eventos”. Resaltan además que “en un contexto organizacional, los datos son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones”. Registran el hecho sin dar ningún juicio de valor o interpretación.

Las organizaciones actuales normalmente los almacenan mediante el uso de tecnologías. Desde un punto de vista cuantitativo, las empresas evalúan la gestión de los datos en términos de coste, velocidad y capacidad.

Todas las organizaciones necesitan datos y algunos sectores son totalmente dependientes de ellos. Bancos, compañías de seguros, agencias gubernamentales y Hacienda son ejemplos obvios. En este tipo de organizaciones la buena gestión de los datos es esencial para su funcionamiento, ya que operan con millones de transacciones diarias. A pesar de ello, para la mayor parte de las empresas tener muchos datos no siempre es bueno. Las organizaciones almacenan algunas veces datos sin sentido. Esta actitud no es buena por dos razones: la primera es que demasiados datos hacen más complicado identificar aquellos que son realmente relevantes y la segunda es que los datos no tienen significado en sí mismos.

Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero estos nunca dirán lo qué hay que hacer. A pesar de todo, los datos son

importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información.

### **3. La Información**

La información es la materia prima del conocimiento. Su contenido se reduce a datos, hechos, supuestos, que son materiales para el conocimiento, pero no son el conocimiento mismo. Se puede describir como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de soporte audible o visible. Como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos.

Harris, D. B.<sup>3</sup>, presenta una definición que ayuda a comprender los diferentes niveles en los que se encuentran los conceptos anteriores:

"El nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito."

A diferencia de los datos, la información tiene significado ya que supone relevancia y propósito. No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que esta organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información añadiéndoles valor.

### **4. El Conocimiento**

El diccionario define conocimiento como: "El producto o resultado de ser instruido. El conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia". En estas definiciones, se acepta que la existencia

de conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona (o en otro tipo de agentes). Esto hace que sea casi imposible observarlos.

Para Muñoz Seca y Riverola<sup>4</sup>, el “conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”.

Es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal.

Para Davenport y Prusak, el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores.

Las características del Conocimiento, según Andreu y Sieber<sup>5</sup>, son básicamente cuatro:

- El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones;
- Está en constante cambio ya que el conocimiento puede ser distribuido, criticado, aumentado y además puede repetirse sin que “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos;
- Está sustentado por reglas porque la creación de patrones en el cerebro, con el paso del tiempo, permiten actuar con rapidez y eficacia, de forma automática, en situaciones inconcebibles; y
- Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en

general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Estas características convierten al conocimiento, cuando en él se basa la oferta de una empresa en el mercado, en una base sólida para el desarrollo de sus ventajas competitivas. En la medida en que es el resultado de la acumulación de experiencias de personas, su imitación es complicada a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otras personas efectiva y eficientemente.

El modelo más conocido y aceptado de creación de conocimiento organizativo es el realizado por Nonaka y Takeuchi<sup>6</sup>. Este modelo presta mucha atención al proceso de creación de conocimiento distinguiendo dos tipos de conocimiento:

El conocimiento que proviene de la experiencia que tiende a ser tácito y subjetivo y el conocimiento racional que suele ser explícito y objetivo.

El conocimiento tácito es personal, se da en un contexto específico y es difícil de formalizar y comunicar. Este tipo de conocimiento está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto.

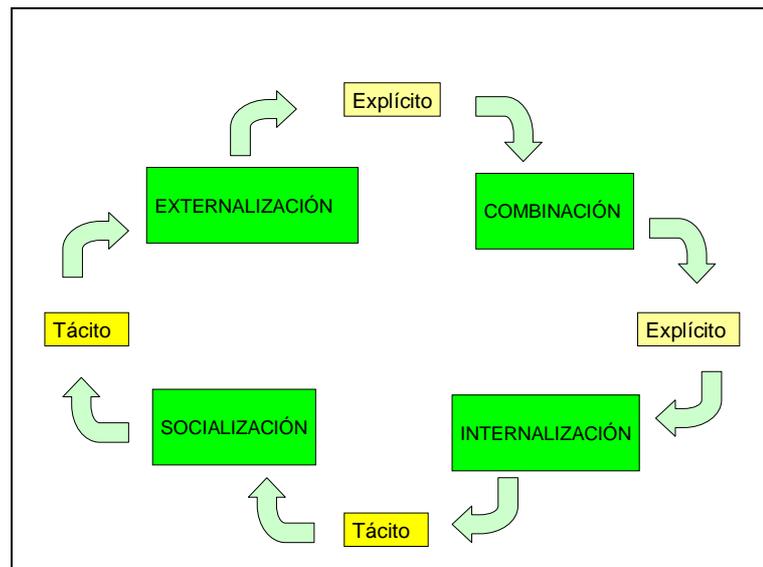
El conocimiento explícito es el conocimiento que está expresado de manera formal y sistemática. Además, puede ser comunicado fácilmente y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador. Por tanto, sería aquel conocimiento que puede codificarse.

Los autores consideran, además, cuatro posibles modos de conversión entre los dos tipos de conocimiento: socialización (conversión de conocimiento tácito a tácito), externalización (conversión de conocimiento

tácito en explícito), combinación (conversión de conocimiento explícito en explícito) e internalización (conversión de conocimiento explícito en tácito)

- Socialización. Es un proceso por el que se participa de experiencias, creando de ese modo conocimiento tácito, se comparten modelos mentales y habilidades técnicas. La socialización es muy efectiva para transmitir experiencias y crear nuevas perspectivas.
- Externalización. Cuando el conocimiento toma la forma de concepto, moviéndose de tácito a explícito. Se genera con la información que le presentan los sentidos e integra una imagen que, a su vez, puede ser expresada como concepto o juicio.
- Combinación. Éste es un modo de conversión porque a través de él, los conocimientos ya formulados entran en relación. Los individuos intercambian conocimientos a través de documentos, reuniones, sistemas electrónicos, etcétera. La reconfiguración de esos conocimientos explícitos, supone su relación y ordenación, de donde surgen nuevos conocimientos explícitos.
- Interiorización. Es un proceso que permite llevar el concepto explícitamente formulado a los individuos, según un esquema cultural o marco de referencia, para que lo apliquen. Hace posible, a su vez, que el individuo amplíe su capacidad de relacionar los conceptos expresamente formulados.

Estas dimensiones conforman un modelo de “espiral” de conocimiento por el cual el conocimiento es creado a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento.



Procesos de conversión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi 1995

## 5. La Gestión del Conocimiento

Siendo muchas y variadas las definiciones disponibles de la Gestión del Conocimiento, se podría interpretar como:

El conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización. La captación se puede realizar tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. La finalidad es constituir un stock de conocimientos aplicables a las actividades con objeto de mejorar su eficiencia.

Los objetivos de la Gestión del conocimiento son:

- Identificar los conocimientos particulares de la organización.
- Aprovechar la información y los conocimientos internos y externos de la organización.
- Agrupar los conocimientos dependiendo de los objetivos de la organización.
- Garantizar el flujo y el crecimiento constante del conocimiento en la organización.

- Garantizar que se disponga del conocimiento necesario en el momento y lugar adecuados.
- Utilizar los flujos de conocimientos existentes en todos los procesos para mejorar la eficiencia y la calidad en el trabajo.

Siguiendo a Andriessen y Tissen<sup>7</sup>, podemos diferenciar entre gestión estratégica y gestión operativa del conocimiento. La gestión operativa utiliza las tecnologías de la información para organizar y distribuir la información hacia y procedente de los empleados. La gestión estratégica es un proceso que relaciona el conocimiento de la empresa con: 1) el diseño de estructuras organizativas que fomentan el conocimiento; 2) la estrategia empresarial; y 3) el desarrollo de profesionales del conocimiento.

Las actividades principales de la gestión del conocimiento son:

1. Creación. Aportación de nuevos conocimientos.
2. Captura. Transformación del conocimiento tácito en explícito.
3. Organización. Clasificación y categorización para almacenamiento y recuperación.
4. Acceso. Diseminación del conocimiento a los usuarios.
5. Uso. Aplicación del conocimiento a los objetivos corporativos.

## **6. El Capital Intelectual**

Otro concepto muy relacionado con la gestión del conocimiento es el capital intelectual. Edvinsson (1997) muestra que al menos parte de la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable en una empresa, puede atribuirse a la existencia de este elemento.

Avanzando en el concepto, podemos indicar que el capital intelectual es un conjunto de activos estratégicos de tipo intangible, con potencial para generar valor, pero que sin embargo, no figuran en el balance de la empresa porque no satisfacen los criterios contables para ser considerados

activos. Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

El Diccionario Internacional Merriam Webster define el concepto de intangible como lo que no puede ser definido o determinado con certeza y precisión.

Bradley<sup>8</sup>, considera el Capital Intelectual como “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”.

Este concepto está formado por tres elementos: capital humano, capital relacional y capital organizativo. El capital humano está formado por el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los empleados de la empresa. El capital relacional es el valor de las relaciones que la empresa posee con sus clientes, accionistas, socios, proveedores, etc. El capital organizativo es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y está constituido por la cultura organizativa, rutinas, procedimientos y procesos.

Para Brooking (1997) “el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos intangibles que permiten hacer funcionar a la empresa”.

Es pues necesario analizar el término activo intangible.

### ***Definición de activo intangible o inmaterial***

Los intangibles son factores no físicos que contribuyen o son empleados en la producción o provisión de servicios o que se espera generen futuros

beneficios productivos a los individuos o empresas que controlan el uso de tales factores<sup>9</sup>.

En el IAS 38 (en España NIC 38<sup>10</sup>) se define el activo intangible o inmaterial<sup>11</sup> como aquél activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones con la administración de la entidad. Además, la citada norma recoge las características que debe tener para ser considerado activo.

Un activo es todo recurso:

- a) controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados; y
- b) del que la empresa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

Así, de forma expresa se consideran tres aspectos para que un elemento satisfaga la definición de activo intangible: identificabilidad, control sobre el recurso en cuestión y capacidad de obtención de beneficios económicos futuros.

### ***Definición de pasivo intangible***

Si el capital intangible de una organización está formado por la suma de los activos intangibles de una compañía y, si la ecuación  $\text{Capitales propios} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$  es válida dentro de un sistema de contabilidad de costes históricos, debe, por extensión lógica, haber una ecuación equivalente con respecto a la capital intelectual. Por tanto, el  $\text{Capital intelectual} = \text{Activos intangibles} - \text{Pasivos intangibles}$ :

Así pues, toda organización debe medir los recursos propios que posee reconociendo y valorando primero los bienes intangibles y después substrayendo las obligaciones intangibles en que ha incurrido.

La primera definición del pasivo intangible es de Harvey & Lusch (1999) como “la responsabilidad u obligación de la empresa para transferir recursos económicos o proporcionar servicio a otras entidades en el futuro. También puede reflejar una rentabilidad inferior”. Estos pasivos no son obligaciones debidas a una entidad externa, más bien representan una disminución en el patrimonio del accionista que tiene el efecto equivalente a un aumento del pasivo.

Otra definición<sup>12</sup> sería la de considerar los pasivos intangibles como factores que, en lugar de generar valor para la organización, producen pérdidas difícilmente cuantificables para la misma.

## **7. Aprendizaje Organizativo**

Otro concepto que tenemos que estudiar es el aprendizaje organizativo puesto que es el elemento que permite aumentar el conocimiento y el capital intelectual de la empresa. A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo.

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. En la organización, las personas aprenden juntos a resolver problemas con una efectividad creciente.

Algunas características de las organizaciones que aprenden son:

- Reconocimiento explícito del valor económico del conocimiento.

- Capacidad de desarrollo know-why (conocimiento amplio) además de know-how (conocimiento de cómo se hacen las cosas).
- Capacidad de cuestionar valores, cultura y cambiar el comportamiento.
- Estimular la experiencia y el aprendizaje a través de la detección y corrección de errores.
- Habilidad de compartir pericias, experiencias e informaciones individuales.
- Habilidad creadora.
- Capacidad de articular conocimientos conceptuales sobre una experiencia.
- Utilización de la capacidad creativa de sus empleados.
- Busca activa de informaciones en el ambiente donde se inserten.

Senge<sup>13</sup> sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes. Para este autor las "Learning Organizations" son: "organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto".

Las organizaciones aprenden gracias a los individuos que la componen. Por lo tanto, los problemas del aprendizaje organizacional van a estar muy correlacionados con los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el entramado organizativo.

Para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, Senge considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios que denomina "Disciplinas del Aprendizaje". Las disciplinas de aprendizaje son:

- El "Dominio Personal" que permite al individuo aclarar y replantearse continuamente su visión personal, orientando la

creación de su futuro. La Organización Inteligente está integrada por personas con un elevado grado de dominio personal y, por ello, con una alta capacidad de aprendizaje.

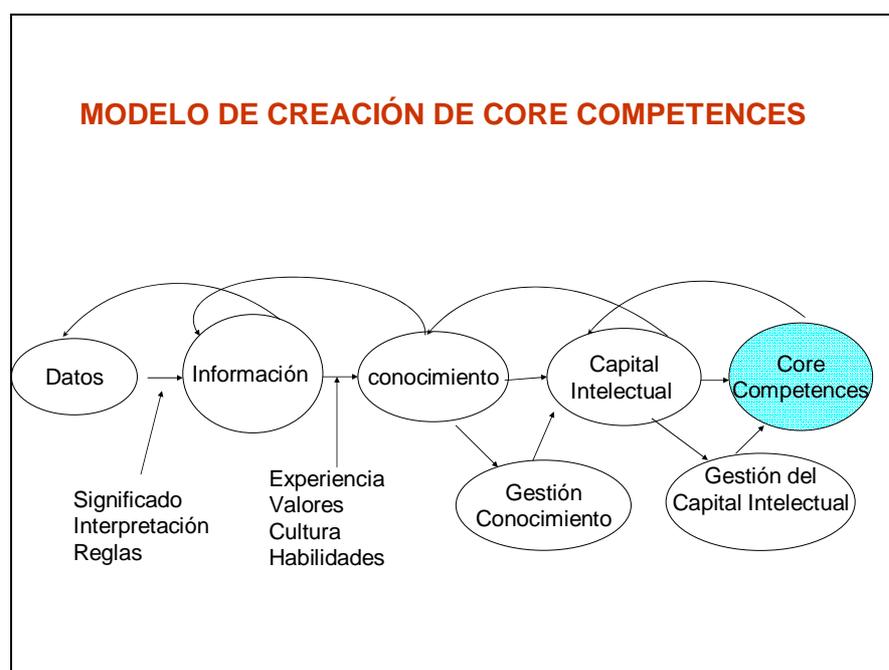
- Los "Modelos Mentales" que son asunciones o esquemas de pensamiento que modelan los actos de los miembros de una organización. En la Organización no se procede solamente al perfeccionamiento de los "modelos mentales" imperantes (aprendizaje en "bucle simple"), sino que además se acomete el cuestionamiento y modificación de los mismos (aprendizaje en "bucle doble"<sup>14</sup>).
- La "Construcción de visión compartida" que supone la necesidad de que exista un ideal compartido que aglutine las energías individuales de sus miembros integrantes y oriente la acción colectiva en una dirección común.
- El "Aprendizaje en Equipo": que es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean realmente.
- El "Pensamiento Sistémico" que tiene que ver con los comportamientos individuales y grupales que, dentro de la organización, favorecen el aprendizaje de los individuos y grupos integrantes de la misma.

La mayoría de estas cinco disciplinas del aprendizaje constituyen la clave para posibilitar el aprendizaje en los planos individual y grupal. En concreto, las disciplinas de dominio personal y "modelos mentales", son esenciales para garantizar el aprendizaje de los individuos dentro de la organización. Por otro lado, la construcción de una visión compartida y el trabajo en equipo, favorecen el aprendizaje en el seno de un colectivo de personas.

## 8. Gestión del Capital Intelectual

La gestión del capital intelectual se centra en la construcción y gestión de los activos intangibles desde una perspectiva estratégica y gerencial incluyendo, asimismo algunos aspectos tácticos. Su función consiste en la consideración global de todos los activos intangibles de la empresa<sup>15</sup>.

La gestión del capital intelectual pretende optimizar los activos intangibles (capital intelectual) para conseguir ventajas competitivas a partir de las cores competencias (Grant 1991, Prahalad and Hamel 1990). El proceso sería el siguiente:



Inspirado en Davenport y Prusak (1998)

Los datos y la información en el momento en que la empresa los asimila e interioriza, se convierten en conocimiento. A través de una Gestión de este conocimiento, obtenemos el capital intelectual. La Gestión de este capital intelectual supone obtener cores competentes.

Como resumen, podemos señalar como los conceptos, antes mencionados, se interrelacionan para la obtención de ventajas competitivas de las organizaciones.

## 9. La Gestión del Talento

El último concepto a estudiar y que está adquiriendo gran importancia en el estudio de las organizaciones, es el talento y su crecimiento en la organización. Según Jericó (2001), “el talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas, para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. Estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción<sup>16</sup>.

Para Jericó, el talento es más que conocimiento, ya que implicaría unos resultados derivados del compromiso, la acción y las capacidades.



La pirámide del talento. Jericó P. (2001)

Lo que interesa a la organización es la creación y desarrollo del talento organizativo y eso es precisamente lo que se obtiene gestionando el talento, principalmente de dos formas:

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Es decir, a través de las políticas de captación.

- Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, forzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

## 10. Bibliografía

Andriessen, D., Tissen, R. (2000) "Weightless wealth". Financial Times. Prentice Hall, Great Britain.

Bradley, K. (1997) "Intellectual capital and the new wealth of nations". Business Strategy Review, Vol. 8 No. 1, spring, pp. 53-62.

Barney, J. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". Management Science, volume 32, October, pp. 1512-1514.

Barney, J (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, volume 17, January, pp. 99-120.

Blair M.M.-. Wallman Steven M.H (2000), "Unseen Wealth. Report of the Brookings Task Force on Understanding Intangible Sources of Value". Washington. October, p 12

Bontis, Nick; Dragonetti, Nicola C. (1999). "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources". *European Management Journal*, Vol 17, Núm 4

Brooking, A. (1996). "Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise". International Thomson Business Press, London, 1ªed.

Brooking A. (1997). "El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio". Paidós. España.

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

Carrión Juan "Aprendizaje organizativo". [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

Cuervo, A. (1995). "La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa". Editorial Civitas. Madrid.

Davenport, T., Jarvenpaa, L.S., Beers, C.M. (1997). "Mejora de los procesos del trabajo del conocimiento" *Harvard Deusto Business Review*. Marzo-Abril. N. 77, pp 4-24.

Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). "Working Knowledge". Harvard Business School Press. Boston.

Drucker, P. (1992.). "The New Society of Organizations". *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95.

Edvinsson, L. (1997). "Developing intellectual capital at Skandia". *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3,

García Parra M., Simó P., Mundet J. y Guzmán J. (2004) "Activos y Pasivos intangibles", Management & empresa nº 37 pp.32- 41

Gibson Rowan (1997). "Preparando el futuro". Ediciones Gestión 2000.Barcelona

Grant, R.M. (1997). "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones". Civitas, Madrid. (Título original: "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications". 2nd. Edition. Blackwell Publishers. Cambridge).

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

Harris, David (1996) "Crating a Knowledge Centric Information Technology Environment", Harris Training & Consulting Services Inc., Seattle, WA, September.

Harvey, M.G. & Lusch, R.F. (1999), "Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities". European Management Journal, vol. 17, nº. 1, February, pp. 85-92.

IAS 38. International Accounting Standard Committe (IASC), (1998): "Activos intangibles". Instituto de Censores Jurados de Cuentas.

Itami, H. (1987). "Mobilizing Invisible Assets". Harvard University Press, Cambridge.

Jericó, P. (2001). "Gestión del Talento". Prentice Hall. Madrid.

Kogut, B. y Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinate Capabilities, and the Replication of Technology". Organization Science, Vol. 3 (3), pp. 383-397.

Mayo A., Lank E. (2000). "Las organizaciones que Aprenden". Gestión 2000. Barcelona

Muñoz Calero, Joaquín (1999). "Sobre gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización". Economía Industrial, Vol VI, Núm 330.

Muñoz Seca, B.; Riverola, J. (1997). "Gestión del Conocimiento". Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Folio, Barcelona.

Navas, J.E., Guerras, L.A. (1998). "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones". Madrid. Civitas.

Nonaka (1991). "The knowledge-creating company". Harvard Business Review, pp. 96-104.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge-Creating Company". USA: Oxford University Press.

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

Prahalad, C.K. and Hamel G. (1990). "The core competence of the corporation". Harvard Business Review, May-Jun, pp.79-91.

Revilla, E. (1998). "De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento". VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 1-14.

Senge, P. (1990). "The Fifth Discipline". Doubleday Plub., New York (versión española "La Quinta Disciplina", Granica, Barcelona, 1995).

Stewart, T.A. (1997). "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual". Granica, Buenos Aires.

Sveiby, K. (1997) "Capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas". Editorial Gestión 2000. Barcelona

Wiig, K.M. (1997). "Integrating intellectual capital and knowledge management". Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, June, 1997, pp. 399-405.

---

#### REFERENCIAS:

<sup>1</sup> Gibson Rowan (1997).

<sup>2</sup> Davenport, T.H., Prusak, L. (1998).

<sup>3</sup> Harris, D.B. (1996).

<sup>4</sup> Muñoz Seca, B.; Riverola, J. (1997).

<sup>5</sup> Andreu, R.; Sieber, S. (2000) "La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje".

<sup>6</sup> Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995).

<sup>7</sup> Andriessen, D., Tissen, R. (2000).

<sup>8</sup> Bradley, K. (1997).

<sup>9</sup> M.M. Blair- Steven M.H. Wallman (2000).

<sup>10</sup> Norma Internacional Contabilidad NIC 38. Extraída del Diario oficial de la Unión Europea. L 261/359. 13/10/2003

<sup>11</sup> En las normas contables españolas se utiliza el término inmaterial en vez del término intangible, más utilizado en las normas internacionales.

<sup>12</sup> Extraído del artículo de García M y otros "Activos y Pasivos intangibles" (2004).

<sup>13</sup> Senge, P. (1990).

<sup>14</sup> El concepto de aprendizaje de doble bucle son desarrollados extensamente por Argyris en su libro "Conocimiento para la acción" en 1999.

<sup>15</sup> Wiig, K.M. (1997).

<sup>16</sup> Podemos definir las competencias como los medios mediante los cuales la empresa articula sus recursos (Haanes, 2000) y la capacidad como la facultad de gestionar los recursos para realizar una determinada tarea (Amit y Schoemaker 1993). Para los autores anglófonos, las competencias y las

---

capacidades son términos intercambiables (Grant, Prahalad, Hamel etc.). Para los francófonos la capacidad es el potencial para hacer, mientras que la competencia es inherente a la acción (Duran, T. entre otros).

---

© Intangible Capital 2004. Todos los derechos Reservados.

No está permitida la copia, ni la modificación de este artículo sin la autorización expresa del autor y de IntangibleCapital. Puedes vincular o citar este artículo siempre que no lo utilices con fines comerciales; incluyendo el nombre del autor, número de revista y Intangible Capital ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org)).

En caso de citar o vincular este artículo rogamos nos lo comuniquemos a [referencias@intangiblecapital.org](mailto:referencias@intangiblecapital.org)