

AUTO-EVALUACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

John Miles

Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad Católica del Uruguay
Av. 8 de Octubre 2738, Montevideo.
487 27 17
jmiles@ucu.edu.uy

Isabel Quintillán

Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad Católica del Uruguay
Av. 8 de Octubre 2738, Montevideo.
487 27 17
iquintil@ucu.edu.uy

John Miles es Ingeniero Industrial. Master en Dirección de Empresas. Doctorando en Economía y Administración de Empresas (Universidad de Deusto, España). Vicerrector de Desarrollo, Docente y Consultor de la Universidad Católica del Uruguay.

Isabel Quintillán es Licenciada en Psicología. Graduada en Gerencia de la Calidad y Auditora Aspirante ISO 9000 (OVQ-LATU). Postgrado de Especialización en Gestión de Recursos Humanos. Doctoranda en Economía y Administración de Empresas (Universidad de Deusto, España). Docente y Consultora de la Universidad Católica del Uruguay.

RESUMEN

En la economía del conocimiento, los recursos intangibles se han convertido en la principal fuente de generación de riqueza y bienestar. En este artículo hacemos una introducción al concepto de Capital Intelectual, entendido como el conjunto de recursos intangibles que generan valor a la organización. Proponemos luego un proceso de auto-evaluación, para que los directivos de la organización tomen conciencia de los intangibles que actualmente están utilizando, de su contribución a la creación de valor, y definan las actividades necesarias para mantenerlos y desarrollarlos. Nos enfocamos principalmente en pequeñas y medianas empresas donde, en general, los sistemas de gestión están menos evolucionados y para las cuales existe menos desarrollo teórico en el ámbito del Capital Intelectual. En ellas, los recursos intangibles directamente vinculados con el emprendedor o directivo tienen un impacto muy destacado en sus resultados, para ponerlo de manifiesto definimos un componente específico del Capital Intelectual que se relaciona con estos recursos.

Palabras Claves: Recursos Intangibles, Capital Intelectual, Pequeña y Mediana Empresa, Auto-evaluación, Directivo/emprendedor.

AUTO-EVALUACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era la tierra y luego lo fue el capital, entendido como conjunto masivo de máquinas y bienes instrumentales, hoy el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico, y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás.

Juan Pablo II (Centesimus Annus, 32, 1991)

INTRODUCCIÓN

En la economía del conocimiento los recursos intangibles se han convertido en la principal fuente de generación de riqueza y bienestar. En este contexto, la capacidad que posee una organización para conocer, medir y gestionar sus recursos intangibles pasa a ser un elemento clave en la creación de ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, en muchas empresas, sobre todo en las pequeñas y medianas, estos recursos siguen “ocultos”, desconocidos y no se gestionan explícita ni eficazmente.

Con el objetivo de apoyar a las empresas en la gestión de sus recursos intangibles, en este artículo hacemos una introducción al concepto de Capital Intelectual, entendido como el conjunto de recursos intangibles que generan valor a la organización. Proponemos luego, un proceso de auto-evaluación para que los directivos de la organización los identifiquen, evalúen y se formen una imagen de su presencia y su adecuación a los objetivos estratégicos. Se pretende que, a partir de una discusión abierta y en equipo, la organización tome conciencia de los intangibles que actualmente está utilizando y de su contribución a la creación de valor, para que, a partir de este conocimiento, defina las actividades necesarias para mantener y desarrollar los recursos intangibles críticos para su estrategia empresarial.

Si bien nuestro enfoque podría ser aplicado en empresas de todo tamaño, nos centraremos en pequeñas y medianas empresas (Pymes)¹ donde, en general, los sistemas de gestión están menos evolucionados o sistematizados y para las cuales existe menos desarrollo teórico en el ámbito del Capital Intelectual. Creemos importante realizar esfuerzos para adecuar los conceptos y herramientas que han sido creadas y aplicadas con éxito en empresas grandes a pequeñas y medianas, que son las más numerosas y generan la mayor cantidad de empleo en los países.

En las Pymes los recursos intangibles directamente vinculados con el emprendedor, o directivo principal, tienen un impacto muy destacado en el desempeño de las mismas. Cosa que no sucede de igual forma en empresas más grandes. Para poner de manifiesto este impacto y poder gestionarlo, definimos un componente específico del Capital Intelectual que se relaciona con los recursos intangibles que están directamente vinculados al directivo/emprendedor.

¹ Empresas con hasta 99 empleados, de acuerdo a la definición uruguaya, ley 16021 y los decretos N° 54/92 y N° 266/95.

LA IMPORTANCIA DE LOS INTANGIBLES

Hubo una vez un tiempo en que la riqueza era elemental. Se poseía o no se poseía. Era sólida. Material. Y resultaba fácil comprender que la riqueza daba poder y el poder riqueza. (Alvin Toffler, El cambio del Poder, 1990)

Ya Drucker (1993) anunciaba la llegada de una nueva economía, la “sociedad del conocimiento”, donde el conocimiento no es simplemente un factor más de producción – junto con los tradicionales capital, trabajo y tierra – sino el único recurso realmente importante para asegurar la competitividad de las empresas y las naciones.

Esto lo reafirma Lev (2001) sosteniendo que la globalización del comercio internacional y la liberalización de sectores económicos claves, como por ejemplo, las telecomunicaciones, el transporte y los servicios financieros, junto con el gran avance que representan las tecnologías de la información (especialmente Internet), han producido una gran intensificación en la competencia empresarial y cambios sustanciales en la forma en que las mismas se organizan y compiten. Ya no alcanza con la gestión de los factores de producción tradicionales para sobrevivir.

“El cambio a esta nueva forma de capital hace saltar por los aires los supuestos que sostienen tanto a la ideología marxista como a la economía clásica, fundamentados por igual en la premisa del carácter finito del capital tradicional. Porque, al contrario que las tierras o las máquinas, que solo pueden usarlas una persona o una empresa a la vez, el mismo conocimiento es posible que muchas y muy diferentes usuarios lo apliquen al mismo tiempo – y si lo usan con acierto, incluso pueden generar más conocimiento. Es inherentemente inagotable, sin llegar a ser excluyente”. (Toffler, 1990, pág. 88)

Hoy en día, la evolución de una economía de carácter industrial a una economía basada en el conocimiento está generalmente aceptada. La generación de valor ha dejado de depender principalmente de la posesión y dominio de recursos materiales para depender fundamentalmente de la gestión de elementos intangibles, especialmente la creación, transformación y capitalización del conocimiento.

Pese a que el conocimiento y otros recursos intangibles como la motivación de los empleados, la capacidad de aprendizaje, las relaciones y redes sociales, etc. son cada vez más importantes para el desarrollo sustentable de la empresa, no suelen recibir la atención debida a la hora de tomar las decisiones empresarias y de calcular los insumos necesarios para la generación del valor que suministra la organización.

Es importante señalar que en la economía del conocimiento las relaciones y actividades sociales tienen un rol protagónico. Son un conjunto crítico de recursos que permiten el desarrollo de las competencias esenciales pues aumentan la capacidad de creación, intercambio y gestión del conocimiento.

Por recurso intangible entendemos cualquier inversión de naturaleza intangible realizada por una empresa (se refleje o no en el Balance de Situación), así como el conjunto de capacidades (conocimiento y competencias), motivaciones, elementos culturales, y otros del estilo, que posee la misma en un momento determinado. Son recursos no monetarios, sin sustancia física, que en combinación son capaces de producir beneficios para una compañía.

Al considerar la empresa como un sistema abierto, se deben contemplar los recursos intangibles desarrollados internamente como los resultantes de la interacción de la empresa con terceros (CIC 2003; Viedma, 2001).

Los recursos intangibles y la ventaja competitiva de la empresa

La teoría de la empresa basada en recursos (Resource Based View) plantea a la empresa como un cúmulo de recursos de naturaleza diversa que administra de forma única y que son los que explican su ventaja competitiva (Barney 1991, Wernefelt 1984, Hamel y Prahalad 1990, 1994). Esta visión aporta un complemento a la teoría tradicional que analiza a la empresa en función del mercado y del entorno económico. En consecuencia, es esencial para una organización poder identificar y gestionar sus recursos para generar una ventaja competitiva sostenida.

En un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles y las tecnologías que se utilizan para servirlos están permanentemente cambiando, una estrategia enfocada solamente al mercado no provee una estabilidad en el largo plazo, debe estar basada también en lo que la empresa es capaz de hacer, en función del conjunto de los recursos y capacidades que posee. La figura 1 se describe esta construcción.

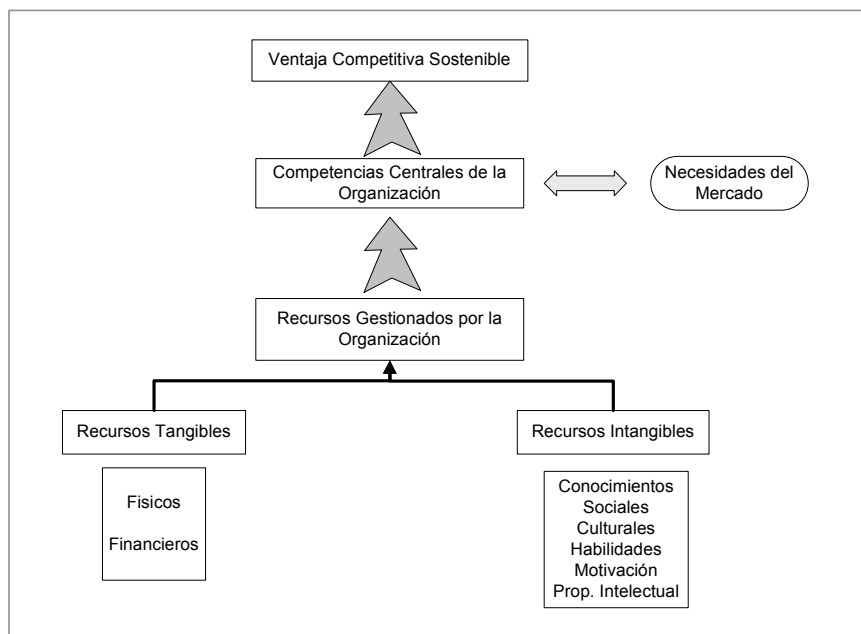


Figura 1: Los recursos y la ventaja competitiva sostenible
Elaboración propia

Las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que siguen siendo válidos pero insuficientes y por lo tanto ineficientes, y conformar sus ventajas competitivas en base a factores sostenibles en el tiempo que no sean fáciles de comprar, copiar o imitar por sus competidores. Estas son propiedades que comparten los recursos intangibles. Por eso la capacidad de medir y gestionar los recursos intangibles que posee la organización se ha convertido en la clave para generar ventajas competitivas sostenibles.

Los recursos intangibles no generan riqueza en forma aislada sino combinados. Cada organización posee una serie de intangibles que están vinculados y articulados de una forma particular - dos empresas con los mismos intangibles tienen resultados diferentes debido a la forma en que los articulan -. Es la sinergia que se logra generar entre los intangibles lo que otorga ventajas a una organización y no solamente los intangibles individuales que posee. Los resultados de la organización están determinados, en gran parte, por el sistema de sus recursos intangibles (Bontis, 1999; Barney, 1991).

La gestión de los recursos intangibles

No es importante determinar y valorar todos los recursos intangibles, pues solo unos pocos de ellos tienen un papel importante en la generación del valor y ventaja competitiva de la empresa. Estos pocos recursos intangibles relevantes se agrupan formando lo que se denomina “competencias esenciales” y son los que se deben gestionar.

Las “actividades intangibles” son aquellas actuaciones que desarrolla la organización con el fin de adquirir o producir internamente recursos intangibles, mantener y mejorar los ya existentes, o medirlos y controlarlos (Proyecto Meritum, 2003). Es a través de actividades intangibles que variamos el nivel del stock de recursos intangibles.

Los recursos intangibles crecen generalmente por flujos de información o de conocimiento, mientras que los recursos tangibles crecen por flujo de dinero. En consecuencia las actividades intangibles se focalizan principalmente en el flujo de información y la gestión del conocimiento. La información se convierte en conocimiento -deja de ser un stock de datos- cuando alguien la ha contextualizado para mejorar su capacidad de actuar. La gestión del conocimiento puede definirse como la forma de procesar la información con el fin de convertirse en conocimiento que permita una actuación más inteligente.

El Proyecto Meritum (2003) propone un proceso en tres fases para gestionar los intangibles (figura 2):

1. **Identificación:** detectar los recursos intangibles críticos, que son aquellos relacionados con los objetivos estratégicos. Además para cada uno de ellos se debe indicar la forma de proceder para incrementarlos y las actividades que de forma positiva o negativa afectan su valor.
2. **Medición:** definir los indicadores específicos que sirvan como variable proxy para medir cada uno de los intangibles. Los indicadores pueden servir tanto para la gestión interna de los recursos intangibles, como para comparar con otras organizaciones.
3. **Gestión:** definir los niveles óptimos (objetivos) de cada recurso intangible crítico, tomar las decisiones y realizar las acciones para conseguirlo.

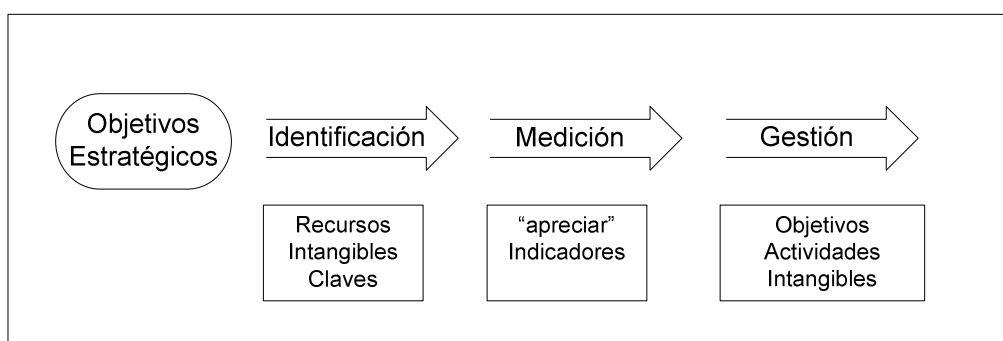


Figura 2: Gestión de recursos intangibles
Elaboración Propia

La importancia de la identificación y medición de los recursos intangibles

Paradójicamente, los recursos intangibles cada vez más críticos para las organizaciones, no aparecen valorados en los documentos contables y, muchas veces, ni siquiera están correctamente identificados por los gestores de la empresa. Si los intangibles son cada vez más sustanciales para la competitividad de la empresa hay que comenzar por identificar su presencia en la organización; preguntarse hasta dónde y de qué manera las personas

participan en su creación y dónde dirigir los esfuerzos para crear y mantener su stock. Se deberán establecer métodos para valorarlos y evaluar su desarrollo.

Es imposible gestionar lo que está oculto o invisible, en consecuencia se deben aplicar instrumentos para facilitar algún grado de visualización de los recursos intangibles. Además, conocer y medir los recursos intangibles agregará valor si la información generada es utilizada para tomar decisiones, ya sea por agentes externos - que necesitan una evaluación más completa de la organización- o por agentes internos - para poder gestionarla-.

Una de las principales características de los recursos intangibles es que no permiten su reconocimiento en la contabilidad tradicional. Si bien las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 38 de Activos Intangibles²) se refieren al registro de activos intangibles, estos deben poseer las siguientes características: a) ser elementos identificables de naturaleza no monetaria, b) carecer de sustancia física, c) estar bajo el control de la empresa y d) debe existir la esperanza de obtener beneficios económicos a partir de ellos. En consecuencia esta norma contempla activos intangibles como las patentes o un royalty, pero no tiene en cuenta otros como por ejemplo, el conocimiento de los empleados, ya que la empresa los puede utilizar pero no los controla. Tampoco contempla los recursos intangibles de “producción propia” - aquellos generados en todo, o en parte, por la empresa de forma interna, sin mediar transacción alguna con el exterior- por ejemplo, los gastos en I+D, en desarrollo de personal, en programas de calidad.

Como los principales impulsores de la creación de valor en la empresa son de naturaleza intangible, los estados financieros tienen cada vez menos capacidad para reflejar adecuadamente el valor de las empresas. Esto explica, al menos en parte, la divergencia entre el valor de mercado de las empresas y su valor de libros.

En el plano de la gestión empresarial, la incapacidad de los sistemas para reflejar adecuadamente los intangibles puede dar como resultado el desaprovechamiento de oportunidades de negocios, basadas en recursos intangibles en poder de la organización, que pasan desapercibidos a sus directivos.

La medición de los recursos intangibles interesa a quienes deben tomar decisiones sobre la empresa. Podemos distinguir dos grandes grupos de actores: los propios gestores de la empresa y los “stakeholders” externos. Los usuarios internos necesitan esta información para conocer la situación de los factores claves generadores de valor, identificar oportunidades de mejora, asignar correctamente los recursos y proponer acciones. En este caso el sistema de medición de los intangibles está estrechamente relacionado con la estrategia de la organización. Para los agentes externos, el conocimiento de los recursos intangibles es cada vez más necesario para tener una visión completa de la empresa y sus posibilidades. Así los agentes financieros la utilizarán para analizar la conveniencia o no de invertir en la empresa, los proveedores para evaluar el tipo de relación a encarar, los clientes para mantener su confianza, la comunidad en general para conocer el valor global generado por la empresa, etc.

Podemos concluir, de acuerdo al Proyecto Meritum (2003), que el propósito de medir los intangibles es, por una parte, facilitar a las empresas el desarrollo de su capacidad para identificar, definir, medir y controlar sus intangibles para incrementar la eficiencia en su gestión y mejorar su rendimiento. Por otra, proporcionarles una guía útil para la difusión sobre los determinantes intangibles de su capacidad de generación de riqueza, que sirva a sus proveedores de capital para evaluar correctamente los beneficios futuros y el riesgo asociados a su inversión.

² International Accounting Standards Board

Durante los últimos años muchas empresas han progresado sustancialmente tanto en la identificación y medición de sus intangibles, como en la difusión sobre los mismos a través de informes anuales o de otras publicaciones. Sin embargo, los criterios adaptados para llevar a cabo este proceso han sido heterogéneos y los resultados obtenidos y la información publicada no son comparables ni pueden ser fácilmente verificados.

Muchos de los esfuerzos realizados, con el fin de la medición de los recursos intangibles, han terminado en largas listas de indicadores, con poca o ninguna conexión evidente entre ellos, y de dudosa aplicación para la toma de decisiones, y menos aún para una comparación seria entre empresas. Sabemos que solo la combinación de recursos intangibles puede crear riqueza, su valor está en su sinergia y no en sus características individuales. Sin información sobre las relaciones entre los distintos indicadores no se podrá saber cómo proceder cuando, por ejemplo, el porcentaje de personas con título universitario sube y a la vez baja la satisfacción de los clientes. Rylander et al. (2000) documentan la insatisfacción de los usuarios suecos de los informes anuales de Capital Intelectual debido a que no se presenta con claridad la relación entre los indicadores y la creación de valor y, en consecuencia, perciben la información como difícil de interpretar e inútil para la gestión.

En esta etapa inicial del desarrollo de estos temas, más que llegar a una cuantificación exacta de un indicador, lo que importa es generar sistemas que permitan “apreciar”³ y valorar la existencia y el grado de desarrollo de los recursos intangibles, y su variación a lo largo del tiempo.

LOS RECURSOS INTANGIBLES DE LA ORGANIZACIÓN: EL CAPITAL INTELECTUAL

Capital Intelectual: una definición

Si bien la capacidad de los recursos intangibles de incrementar los factores de producción tradicional ha sido estudiada desde tiempos de Adam Smith y Alfredo Marshall, la preocupación por el diseño de modelos sistemáticos de gestión y medición de los recursos intangibles de las organizaciones no aparece hasta las últimas décadas del siglo 20. La primera aparición del término “Capital Intelectual” fue en un artículo de Stewart llamado “Brainpower” publicado en la revista Fortune en 1991. Los primeros libros publicados sobre esta temática aparecen en 1997 (Edvinsson y Malone, 1997; Roos et al., 1997; Stewart, 1997, Sveiby, 1997).

A partir de esos años muchos autores han utilizado el término Capital Intelectual. Stewart (1997) lo define como el material intelectual - conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia - que pueden ser utilizados para crear riqueza. Sullivan (1999) como el conocimiento que puede ser convertido en ingresos. Ross et al. (1997) como la suma del conocimiento de los integrantes de la organización y su conversión en marcas, productos y procesos. Edvinsson y Malone (1997) como los conocimientos, experiencias, tecnología organizacional y relaciones con clientes que posee la organización y que le otorgan una ventaja competitiva en el mercado. Brooking (1996) como la combinación de activos intangibles que le permiten a una empresa funcionar.

Como primera observación vemos que en estas definiciones el conocimiento forma parte del Capital Intelectual, pero este último es mucho más que el simple conocimiento. Por otro

³ Reducir a cálculo o medida, percibir debidamente la magnitud, intensidad o grado de las cosas y sus cualidades. Diccionario de la Real Academia Española

lado, si bien pueden parecer muchas definiciones para el mismo concepto, cada una de ellas hace que nos fijemos en elementos distintos de los intangibles.

Si bien no existe una definición única para el concepto de Capital Intelectual, en general, se utiliza esta expresión para designar el conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor en el presente o en el futuro.

Es a los intangibles que posee la empresa y la forma en que están vinculados que definimos como Capital Intelectual de la organización. No todos los intangibles sino aquellos que generan valor.

Este capital lo podemos igualar a las competencias esenciales de la organización (Sullivan, 2000). Las competencias esenciales de una organización están determinadas por la forma particular en que agrupa y utiliza sus recursos para competir. Las competencias esenciales de una organización, según Hamel y Prahalad (1990), son aquellas que hacen una contribución muy especial al valor que se le aporta al consumidor, o que tienen un impacto importante en la eficiencia del servicio y proveen una base para entrar y mantenerse en el mercado.

Andriessen y Tissen (2000) también plantea el Capital Intelectual como el conjunto de las competencias esenciales, haciendo hincapié en que la organización debe gestionar sus competencias esenciales y no preocuparse tanto de cuantificar y evaluar los componentes que la “teoría tradicional” utiliza para analizar el Capital Intelectual.

En la misma dirección va el modelo de Bueno y Morcillo (1997) que propone un concepto de Capital Intelectual como un conjunto de competencias básicas distintivas que permiten crear y sostener la ventaja competitiva de la empresa. El Capital Intelectual está integrado por unas actitudes y valores, unos conocimientos tácitos y explícitos y unas capacidades (habilidades, experiencias, y talento) de carácter personal, organizativo, tecnológico y relacional.

Capital Intelectual: el problema con el término

Andriessen (2001) saca a luz un problema con el término “Capital Intelectual”. Se basa en el hecho de que las palabras que utilizamos para nombrar a las cosas sesgan nuestra visión. El término “Capital Intelectual” lleva a las personas a centrarse en intangibles del “cerebro” – inteligencia – dejando otros intangibles de lado.

Los intangibles que dispone una organización son recursos de diferente naturaleza. Algunos pueden describirse como “intelectuales”⁴, o recursos de conocimiento, o “productos del lado izquierdo del cerebro”, a decir de Andriessen (2001). Pero otros recursos intangibles, como la cultura corporativa, el carisma de los líderes y muchos de los talentos de los empleados, pueden encontrarse del “lado derecho del cerebro”, en el corazón de las personas y no deberían ser nominados como “intelectuales”. El problema es que la palabra “intelectual” tiene muchas connotaciones y asociaciones, incluyendo lo “racional”, lo “inteligente” y la “razón”. Si decimos que el éxito de una empresa se debe principalmente a su “Capital Intelectual”, estaríamos señalando, sin querer, una visión racionalista de la organización, una visión que ha demostrado ser incompleta.

Es necesario seleccionar palabras que nos ayuden a ver la realidad de acuerdo al paradigma que deseamos. Si deseamos considerar todos los recursos intangibles valiosos de la organización, deberíamos evitar utilizar una palabra como “intelectual” pues nos sesga a mirar solamente aquellos que salen del “cerebro”.

⁴ Pertenciente o relativo al entendimiento – Diccionario de la Real Academia Española

Por otro lado la palabra “capital” tiene algunas connotaciones que no necesariamente son aplicables a los recursos intangibles, como ser que las organizaciones pueden ser propietarias del capital y que cuanto más capital mejor.

Muchos autores se refieren a los “activos” intangibles. El problema es que el significado de “activos” para la contabilidad es: “el conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa, institución o individuo, y que se reflejan en su contabilidad”⁵. Esto implica que un activo es algo que puede ser identificable, controlable y distinguible; lo que no se puede aplicar a la mayor parte de los intangibles que gestiona la organización. En consecuencia tampoco éste resulta un término adecuado.

Por eso nos inclinamos por los términos utilizados por Andriessen (2004) de “recursos intangibles” que definimos como: recursos no monetarios, sin sustancia física, que en combinación son capaces de producir beneficios para una compañía. Esta definición es suficientemente amplia para incluir recursos no intelectuales, pone de manifiesto la importancia de la sinergia entre los recursos y evita el requerimiento de propiedad.

Sin embargo, dada la amplia utilización del término Capital Intelectual en la literatura y la academia, en este trabajo utilizaremos ambos nombres, teniendo presente las limitaciones que presenta el término “Capital Intelectual” para referirse a los recursos intangibles de la organización.

Componentes del Capital Intelectual

A efectos del análisis y del diseño de estrategias para mantener o incrementar el Capital Intelectual se lo puede separar en cuatro componentes.

A nivel internacional se ha aceptado que tres componentes básicos del Capital Intelectual son: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional. Estos capitales expresan el valor acumulado o la riqueza generada por los valores, conocimientos, destrezas y habilidades de las personas (inteligencia humana); por los valores, cultura, rutinas, protocolos, procedimientos, sistemas, desarrollos tecnológicos y propiedad intelectual de la organización (inteligencia de la organización) y por el valor de las relaciones y de las acciones compartidas con los agentes externos o sociales (inteligencia competitiva y social) (CIC, 2003). Incorporamos un cuarto componente que es el “Capital del Directivo / Emprendedor”, que expresa las capacidades, actitudes, estilos y redes sociales de la o las personas que toman las decisiones estratégicas de la organización (inteligencia directiva/estratégica). Hemos decidido incorporar este cuarto componente para contemplar la importancia que tienen los intangibles directamente vinculados con el emprendedor/directivo en el desempeño y los resultados de las pequeñas y medianas empresas.

El Capital Humano: El capital humano se define como el conocimiento (tácito o explícito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo. O sea está integrado por lo que las personas y grupos saben y por la capacidad de aprender y de compartir dichos conocimientos para beneficiar a la organización (CIC, 2002 a).

Es la base para la generación de los otros tipos de Capital Intelectual, y se caracteriza porque la empresa no lo posee, sino las personas que trabajan en ella, quienes lo “alquilan” de forma “voluntaria”.

Capital Estructural: esta formado por todos los recursos intangibles capaces de generar valor, que residen en la propia organización (es aquél que queda en la organización cuando

⁵ Diccionario de la Real Academia Española

las personas se marchan). Podemos decir que es el conocimiento clave sistematizado, empaquetado, difundido y accesible, conformado por los procesos, la tecnología, la cultura, las rutinas, la capacidad de aprender, etc. Es todo aquello que permite formar y mantener el Capital Humano. Este capital incluye, entre otros, los derechos comerciales protegidos, la propiedad industrial y las marcas; que en general son los únicos recursos intangibles que la contabilidad tradicional recoge.

Capital Relacional: Puede ser definido (CIC, 2003) como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general. Si bien son recursos que residen o bien en las personas (Capital Humano) o bien en la propia organización (Capital Estructural), a efectos del análisis es útil separarlo de los anteriores pues se refieren al intercambio de la organización con su entorno.

Capital del Directivo / Emprendedor: se define como el conjunto de recursos intangibles propios del emprendedor o del directivo de la organización, entendiéndose como tal a la persona responsable de tomar las decisiones estratégicas. Está conformado por la experiencia, el conocimiento, los modelos mentales, las relaciones, los apoyos, las creencias, los proyectos personales, etc. del directivo. Todos estos elementos tienen una influencia decisiva en los patrones de acción y decisión que siguen los otros miembros de la organización.

Autores como Bontis (1998) han demostrado la existencia de relaciones entre los tres componentes “clásicos” del Capital Intelectual. Por otro lado, como es notorio a partir de la experiencia cotidiana y de los estudios sobre equipos de dirección, no tiene el mismo impacto para una organización la rotación de empleados, por más claves que sean, que el cambio de los directivos, sobre todo, en las pequeñas y medianas empresas. En ellas el cambio de la alta dirección producirá un impacto muy directo sobre los tres componentes “clásicos”, afectando sustancialmente el Capital Intelectual de la organización. Entendemos que, particularmente en la Pymes, el Capital del Directivo / Emprendedor es el que mantiene cohesionados y define, en gran medida, la calidad y la forma de desarrollo de otros tres componentes del Capital Intelectual.

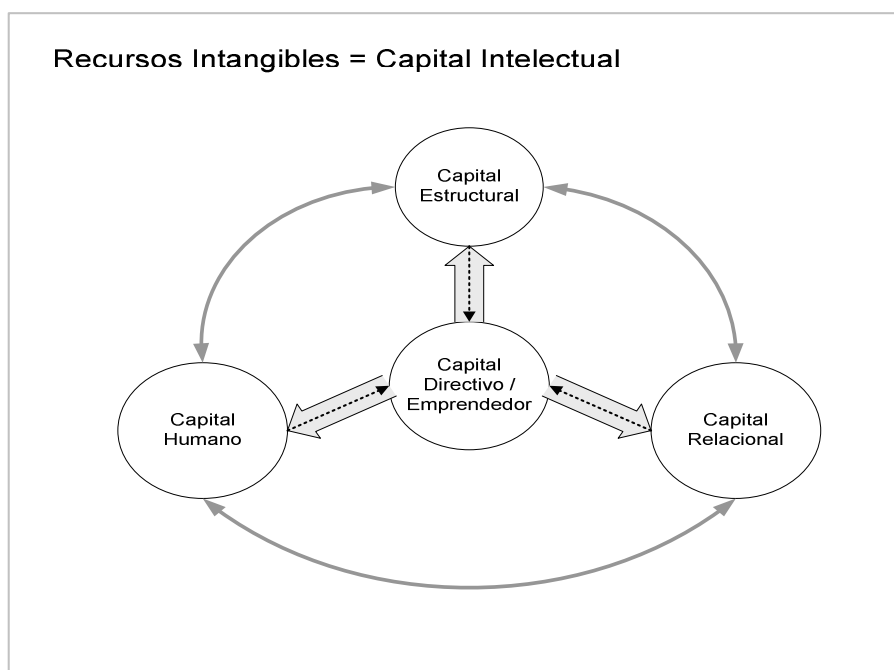


Figura 3: Los componentes del Capital Intelectual
Elaboración Propia

El Capital Intelectual no se gestiona de la misma forma que los recursos tangibles, pues son las personas y sus relaciones las que lo producen. En particular, algunos de sus elementos como la confianza, la reciprocidad, la identidad -que integran el capital relacional- la cultura, la forma de control y el estilo gerencial -que integran el capital estructural- son fundamentales para garantizar una mínima congruencia entre los distintos componentes del Capital Intelectual. Y estos elementos están fuertemente relacionados con los modelos mentales del directivo. Es él quien define la misión, el foco y la dirección de la organización a partir de su cosmovisión e ideología, impulsando y motivando a las personas para que apliquen sus recursos (Capital Humano), junto con los recursos de la organización (Capital Estructural) y gestionen las múltiples interfases entre los procesos y con el entorno, utilizando sus relaciones, (Capital Relacional) para lograr los objetivos propuestos.

EVALUAR EL CAPITAL INTELECTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Una organización aprende cuando, en un proceso participativo, reflexiona y evalúa su realidad, detecta las oportunidades de mejora e implanta y sigue las acciones necesarias para mejorar (Miles, 2004)

Para la gestión de intangibles, tal como plantean, entre otros, el Proyecto Meritum (2002) o Andriessen (2004) se podría comenzar identificando los recursos intangibles críticos, que son aquellos directamente relacionados con la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Luego determinar las actividades intangibles necesarias para generarlos, desarrollarlos y mantenerlos. De igual forma, aquellas actividades que destruyen el valor de estos recursos.

Así se tendría un mapa o red de intangibles críticos, cada uno ligado a algún objetivo estratégico y a las actividades que, de forma positiva o negativa, afectan su valor. Al realizar este análisis se encontrará que algunos de estos recursos intangibles ya estarán presentes en la organización, aunque en distinto grado de desarrollo, y otros deberán ser incorporados.

Si bien este enfoque puede ser adecuado cuando la organización se plantea un estudio estratégico de sus recursos intangibles, corre el riesgo de terminar en una larga lista de recursos y actividades deseadas, pero no de fácil o rápida implantación. Sobre todo para pequeñas y medianas empresas, puede resultar en un “ejercicio de escritorio” alejado de la práctica diaria.

Preferimos, para Pymes y en una primera etapa, partir de una auto-evaluación de los recursos intangibles. La auto-evaluación es un mecanismo a través del cual los integrantes de la organización, mediante un proceso de reflexión participativa, describen y valoran su realidad. En la auto-evaluación se plantea formular una opinión o juicio de valor respecto al grado de presencia y eficacia de los recursos intangibles de la organización y de su relación con los objetivos, con el fin de estimar su adecuación y proponer acciones de mejora. De esta forma el resultado no será una “lista de recursos intangibles deseados”, sino una evaluación de los existentes, a partir de la cual se podrá establecer las actividades e indicadores necesarios para gestionarlos.

En esta primera etapa no se buscará definir indicadores similares a los de otras empresas, sino desarrollar una lista propia que se perfeccionará al mejorar la medición de los intangibles. Más que cuantificar en forma exacta, estos indicadores nos deberán permitir apreciar el grado de desarrollo y evolución en el tiempo de los recursos intangibles.

Los pasos que se proponen para realizar la auto-evaluación son los siguientes:

1. Establecer un equipo de auto-evaluación. En lo posible deberá estar integrado por los directivos y por las personas que puedan aportar visiones desde otras perspectivas de la organización. En el momento de realizar la auto-evaluación del Capital del Director/ Emprendedor es deseable que participe, junto con el director, alguna otra persona que ayude a objetivar las respuestas.
2. Seleccionar un modelo ordenador de los recursos intangibles: proponemos la utilización del Capital Intelectual con sus cuatro componentes. Presentamos en los cuadros 1, 2, 3 y 4 los elementos y variables que integran cada componente de Capital Intelectual. Cada organización, de acuerdo a su realidad, deberá determinar la importancia y peso relativo de cada uno y agregar los que falten.
3. Realizar una evaluación primaria de los elementos evaluados, utilizando una escala cualitativa. Proponemos la siguiente escala: 1 - muy adecuado, 2 – adecuado, 3 – poco adecuado, 4 – inadecuado, 5 - no sabe, 6 – no está presente, 7 – no se aplica.
4. Asignar la importancia de cada uno de los elementos contemplando dos aspectos:
 - a. Importancia del recurso para la actividad que realiza la empresa.
 - b. Importancia del recurso para potenciar otros recursos intangibles.
5. Proponer acciones para desarrollar y mantener aquellos elementos que sean más importantes.

Más que el resultado en sí, lo valioso de una auto-evaluación es la discusión en equipo y la toma de conciencia y visión compartida que se logra sobre los recursos intangibles de la organización. Esta es una condición necesaria para una gestión sustentable del Capital Intelectual.

A partir de una auto-evaluación inicial, cuyo objetivo es hacer conciente a la dirección de los recursos intangibles de su organización, se podrá pasar a etapas más avanzadas de gestión de los intangibles.

Presentamos a continuación, para cada uno de los cuatro componentes del Capital Intelectual, los conceptos teóricos a partir de los cuales hemos definido los elementos y las variables propuestas para la auto-evaluación.

Auto-evaluación del Capital Humano

El Capital Humano es el componente que genera el Capital Estructural y Relacional de la organización. Son las personas las que producen y utilizan la información y el conocimiento para generar las capacidades que le permiten a la organización competir. Las inversiones en planta física, la innovación, el desarrollo de nuevos productos, la satisfacción de los clientes, la incursión en nuevos mercados, funcionan gracias al Capital Humano de la organización. Este hecho es obvio, pero muchas veces desatendido por los directivos.

Un Capital Humano valioso o con talento es aquel que está motivado y preparado, que cuenta con la diversidad adecuada de personas y que es capaz de ser gestionado a lo largo del tiempo, a través de la incorporación de nuevas personas y del desarrollo de sus capacidades (CIC, 2002 a).

Conviene distinguir entre lo que los empleados pueden hacer y lo que desean hacer. Siguiendo a Ulrich (1999) al considerar el Capital Humano, es importante incluir la voluntad,

dedicación o compromiso junto con la capacidad. Este autor propone la siguiente definición: **capital humano = capacidad de los empleados x dedicación de los empleados**. La capacidad sola no garantiza un alto nivel de Capital Humano, en tanto un capital que impacte positivamente sobre los resultados de la empresa. Para mejorar los resultados en cuanto a empleados se deberá trabajar tanto en la capacidad como en la dedicación de los mismos.

La capacidad de los empleados representa los conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y capacidades de cada empleado como individuo en su cargo. Comprende el conocimiento técnico (destrezas necesarias para cumplir su trabajo) y el conocimiento social (destrezas interpersonales – capacidad de trabajo en equipo, de tomar decisiones, de influir, de colaborar y de comunicar)

El compromiso (la dedicación o la motivación) representa la manera como el personal de una organización va a comportarse y no cómo podría comportarse (es decir, su capacidad). La dedicación puede detectarse en la manera como se relacionan unos con otros y en lo que sienten por la empresa. La dedicación de los empleados aumenta cuando estos perciben que las empresas los tratan como individuos y no como “máquinas”, o como un recurso más de producción, o como seres intercambiables.

El objetivo es contar con equipos humanos motivados, no únicamente satisfechos. Aunque se reconoce la correlación existente entre ambos -la motivación se identifica como un recurso, mientras que la satisfacción se entiende como un resultado- no siempre niveles altos de satisfacción se traducen en niveles altos de motivación, entendida ésta como proactividad y actitud ante la mejora, el aprendizaje, la innovación, etc.

Es de destacar también, que en investigaciones realizadas en diferentes países así como en el Uruguay, se ha puesto en evidencia la importancia del factor humano y específicamente su motivación en la implantación de sistemas de gestión (Quintillán y Quintillán, 2001)

Dimensiones, elementos y variables que se proponen para evaluar el nivel del Capital Humano en la organización.

Proponemos evaluar el nivel de cada variable con la escala: 1 - muy adecuado, 2 – adecuado, 3 – poco adecuado, 4 – inadecuado, 5 - no sabe, 6 – no está presente, 7 – no se aplica.

Dimensión	Elemento	Variable	Nivel
Competencia	Conocimiento Saber que le permite un buen desempeño en un empleo o tarea.	Educación formal: Independiente de la actividad en la organización.	
		Formación especializada: Dirigida al trabajo específico que realiza en la organización.	
		Desarrollo personal: Formación orientada a la maestría personal.	
	Experiencia Diversidad de experiencia, capacidad para generar una mayor creatividad y acometer nuevos procesos de diversificación.	Genérica: De diversas actividades no vinculadas a la empresa.	
		Interna: Experiencia dentro de la organización – antigüedad.	
		Externa: Experiencia en otras organizaciones del sector.	

(Continua)

	<p>Capacidades</p> <p>Habilidades, destrezas y talentos que las personas desarrollan básicamente como fruto de la experiencia. Es el conocimiento relacionado con la forma de hacer.</p>	<p>Aprendizaje: Preparación para responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional mediante la adquisición de nuevas competencias y conocimientos.</p>	
		<p>Trabajo en equipo: Colaborar con otras personas para lograr un objetivo común.</p>	
		<p>Comunicación: Intercambio de conocimiento, capacidad de emitir, recibir y compartir información.</p>	
		<p>Liderazgo: Habilidad de influenciar en las personas para que se empeñen voluntariamente y apliquen su iniciativa en el mejor logro de los objetivos del grupo o de la organización.</p>	
	<p>Actitudes</p> <p>Modelos mentales de las personas (paradigmas, creencias, valores) que condicionan la percepción que tienen del mundo y de la empresa en particular.</p>	<p>Flexibilidad y adaptabilidad: A los cambios, grado de integración de las personas con las nuevas tecnologías.</p>	
		<p>Creatividad: La actitud y la capacidad de las personas y equipos para innovar.</p>	
		<p>Apertura a la diversidad Cultural, de perfiles, de género.</p>	
Compromiso / Motivación	<p>Sentimiento de pertenencia</p> <p>Se refiere a los lazos que mantienen unido a las personas con la empresa.</p>	<p>Oportunidades de desarrollo personal y profesional en la organización.</p>	
		<p>Identificación con la organización.</p>	
		<p>Satisfacción con la empresa.</p>	
		<p>Relación contractual con la empresa (contratos más estables o más precarios).</p>	
	<p>Comportamiento de las personas</p> <p>Determinados comportamientos pueden informar indirectamente de los niveles de satisfacción, motivación y compromiso de las personas con la empresa. La elección de dichos indicadores contiene un juicio de valor sobre qué comportamientos están ligados a niveles de motivación altos o bajos</p>	<p>Fidelidad con la organización.</p>	
		<p>Nivel de actividad: Rendimiento, productividad en el trabajo.</p>	
		<p>Niveles de calidad del trabajo.</p>	
		<p>Nivel de implicación: El esfuerzo adicional que ponen voluntariamente los empleados</p>	
	<p>Relación con los otros</p>	<p>Relaciones de amistad con los compañeros de trabajo.</p>	
		<p>Apoyo familiar para el trabajo en la organización.</p>	
<p>Relación con los supervisores</p>			

Tabla 1: Dimensiones y variables del Capital Humano
Elaboración propia.

Auto-evaluación del Capital Estructural

El Capital Estructural es el conjunto de recursos intangibles que son propiedad de la empresa, entendiendo como tal aquellos que se quedan en ella cuando las personas la abandonan. Representa aquello que hace la organización entera más allá del talento de sus integrantes individuales. Es esencial desarrollar el Capital Estructural para que el éxito a largo plazo no dependa de los individuos sino de la organización global.

Para mantener su ventaja competitiva, las organizaciones deben convertir el conocimiento esencial de sus empleados y el derivado de sus relaciones con otros agentes (accionistas, proveedores y clientes, entre otros), en conocimiento propiedad de la empresa. Es decir, la empresa deberá transformar, en la medida de lo posible, su Capital Humano y su Capital Relacional esencial en conocimiento insertado en las estructuras y procesos organizativos, o sea en Capital Estructural. En otras palabras, a través de la institucionalización y codificación del conocimiento en rutinas organizativas, políticas, procedimientos y bases de datos, entre otros, hacer que el mismo esté disponible para ser utilizado en todos los lugares de la organización donde lo necesiten, incluso en el supuesto de que determinados empleados claves abandonasen la misma o que ciertas relaciones entre determinados empleados de la empresa y terceros se viesen afectadas. (Ordóñez de Pablos, 2003). Una forma es hacer que el conocimiento se documente y comparta por medios físicos (papeles, fotos) o electrónicos (sistemas informáticos). Otra es generar instancias donde se fomente el intercambio de conocimiento, como reuniones, discusiones en grupo, trabajo en equipo y crear un “ambiente de trabajo” donde las personas se sientan deseosas de compartir sus experiencias y conocimientos (que es un acto totalmente voluntario). En este caso el conocimiento queda explicitado en la cultura, en la “forma de hacer”. En consecuencia, los depósitos del Capital Estructural pueden ser físicos, electrónicos o culturales.

El conocimiento estructural puede originarse en fuentes internas -la explicitación del conocimiento de los integrantes de la organización- o de fuentes externas -la explicitación del conocimiento de agentes externos como clientes o proveedores, o la internalización de documentación generada en universidades, centros de conocimientos, seminarios, etc.-

Las organizaciones deben elegir la forma en que administraran el Capital Estructural en función de su estrategia. Para empresas que operan en mercados de productos estándares y masivos la codificación, la cuidadosa recolección y el tratamiento de los datos para que puedan ser accedidos por distintas personas para utilizarlos varias veces será adecuado. Pero para empresas que ofrecen soluciones específicas a clientes individuales, fortalecer el contacto persona a persona y el intercambio ágil y rápido de información a través, por ejemplo, de computadoras, será lo que más ayude.

Para desarrollar el Capital Estructural es esencial generar una cultura donde se comparta el conocimiento, una cultura que es extraña en muchas de nuestras sociedades, donde hemos sido educados en la competencia, donde el conocimiento es fuente de “poder” y compartirlo no es natural. Amidon & Skyrme (1997) demuestran que para generar altos niveles de innovación es crítico tener una cultura donde se comparta el conocimiento, donde la conversación abierta, el diálogo a través de las fronteras organizacionales, el trabajo en equipo y la formación de redes sociales son esenciales.

Involucrar el personal a través de un estilo de relaciones laborales basadas en la negociación y no en la confrontación, es también un elemento clave en la competitividad de las empresas en la sociedad del conocimiento. No se puede pretender que las personas se involucren si todas las partes – patronales y obreros o empleados – no se sienten ganando en la relación. Para construir una visión compartida por todas estas partes – que miran a la organización desde distintas perspectivas - es necesario que se trabaje en un ambiente de ganar – ganar.

Burr & Girardi (2002) amplían la fórmula de Ulrich (1998) del capital humano para incorporar el elemento de control, definido como el grado de autonomía que tiene la persona en la ejecución del trabajo. El control es un elemento del Capital Estructural que tiene un impacto relevante en el comportamiento de las personas. El tipo de control organizacional tiene su fuente en los modelos mentales del director o emprendedor, de su visión sobre las personas y las organizaciones. Vemos aquí, nuevamente, lo sistémico de todos los componentes del Capital Intelectual.

En el cuadro 2 presentamos los elementos y variables que se proponen para evaluar el nivel del Capital Estructural en la organización.

Proponemos evaluar el nivel de cada variable con la escala: 1 - muy adecuado, 2 – adecuado, 3 – poco adecuado, 4 – inadecuado, 5 - no sabe, 6 – no está presente, 7 – no se aplica.

Elementos	Variables	Nivel
Cultura Se refiere al conjunto de valores, normas y formas de actuación compartidos y asumidos por la mayor parte de las personas de la organización que condiciona su comportamiento y los resultados corporativos.	Visión y Valores establecidos y compartidos	
	Ambiente de Confianza	
	Comunicación abierta entre todos los niveles y miembros	
	Participación en definición de políticas empresariales.	
Estructura modos y procesos formales de la empresa	Organización formal	
	Sistema de recompensas salariales y extrasalariales.	
	Grado de autonomía para el desarrollo de las tareas.	
	Estilo Relaciones Laborales Negociación con los trabajadores	
Procesos de la organización destinados a satisfacer los clientes internos y externos, los proveedores y demás actores	Estandarización – procedimientos – sistemas de gestión.	
	Mecanismos para evaluar y rendir cuentas: Sistemas de control.	
Innovación y mejora de procesos Esfuerzos para aumentar el conocimiento sobre la realidad, incorporarlos para diseñar y desarrollar nuevos servicios y procesos y ponerlos en el mercado.	Grado de incorporación de procesos nuevos (principales y de apoyo) o mejora en los procesos existentes.	
	Capacidad de innovar los productos y servicios que ofrece la empresa.	
Dotación tecnológica Conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que la organización incorpora a los procesos para que sean mas eficaces y eficientes. Esta dotación está en las tecnologías compradas por la organización: máquinas, instrumentos, equipos de informáticos.	Sistemas informáticos Grado de automatización de los procesos y sistemas de la organización.	
	Formas sistemáticas de incorporación de tecnología	
Propiedad Intelectual: Volumen de conocimientos protegidos legalmente que otorgan a la empresa que los ha creado el derecho a su explotación en exclusiva durante un tiempo y espacio determinado. (patentes, marcas registradas, licencias)	Notoriedad de las marcas y /o licencias.	

(Continua)

Aprendizaje Organizativo: Capacidad de la organización de adquirir nuevas competencias y conocimientos con la finalidad de responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional. Se manifiesta a través de los procedimientos de la organización que favorecen la captación, creación y desarrollo del conocimiento	Capacidad de Aprendizaje: Proactividad y adaptación de la organización al cambio.	
	Instancias de aprendizaje organizacional: reuniones, intercambios formales de experiencias, grupos de mejora.	

Cuadro 2: Dimensiones y variables del Capital Estructural
 Elaboración propia.

Auto-evaluación del Capital Relacional

Nahapiet y Ghoshal (1998) definen el capital social (que se denomina Capital Relacional en el ámbito del Capital Intelectual) como la suma de los recursos – actuales y potenciales – incorporados, derivados y disponibles a través de la red de relaciones que posee un individuo o unidad social. En consecuencia el capital social comprende a ambas: la red y los recursos que pueden ser movilizados a través de la red.

De acuerdo a Burt (2001) el capital social, a diferencia de otros tipos de capitales, no es propiedad individual sino colectiva, pertenece a todos los participantes de la relación. En consecuencia no es un elemento fácilmente transable.

Como hemos visto, para la Resource Based View (Barney, 1991, 1999, Grant, 1991) las empresas desarrollan sus ventajas competitivas sostenibles gracias a los recursos o competencias que poseen. Pero no solo se basan en las competencias internas sino también en las competencias y recursos que le aportan otras empresas, organizaciones o partes interesadas. Estos recursos externos y de naturaleza relacional, presente sobre todo en las redes organizacionales, es lo que se denomina capital social (Viedma, 2004)

En la misma línea, Porter (1990) sostiene que en la economía del conocimiento, las empresas y organizaciones construyen sus ventajas competitivas sostenibles basándose tanto en sus competencias centrales internas como en las competencias centrales de otras organizaciones y empresas, específicamente de aquellas ubicadas en el mismo territorio.

Hoy en día es necesario que las empresas puedan utilizar las habilidades y conocimientos que pueden obtener de las redes, las alianzas o los acuerdos de cooperación. Solo es pensable construir una ventaja competitiva sostenible si la empresa se dedica a desarrollar al máximo sus competencias esenciales y busca en socios, clientes, proveedores, aliados, etc. las otras competencias que necesita para desarrollar su actividad pero que no le son centrales.

La capacidad de una empresa para atraer y retener clientes no depende solamente de las competencias en la generación de servicios de alta calidad, sino también de sus conexiones con los clientes, actuales y potenciales, ya que las transacciones económicas son influidas por las relaciones sociales (Granovetter, 1985). En particular el capital relacional cobra mayor importancia cuando la información con respecto a la calidad de los servicios prestados por las organizaciones es imperfecta, en este caso los clientes evaluarán a las empresas en función de las relaciones.

El Modelo Intellectus (CIC, 2003), que estamos utilizando como base para la clasificación de los componentes del Capital Intelectual, establece una clasificación de los elementos que integran el Capital Relacional que contempla en gran parte lo expresado anteriormente. Lo define como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las

personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general. Está integrado por el Capital de Negocios y por el Capital Social (tomando este concepto en forma más restringida).

El Capital de Negocio se refiere al valor que representan para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico (clientes, proveedores, accionistas, aliados, competidores).

Por otro lado, el Capital Social corresponde al valor que tiene para la organización las relaciones con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos del nivel de integración, compromiso cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad.

En el cuadro 3 presentamos los elementos y variables que se proponen para evaluar el nivel del Capital Relacional en la organización.

Proponemos evaluar el nivel de cada variable con la escala: 1 - muy adecuado, 2 – adecuado, 3 – poco adecuado, 4 – inadecuado, 5 - no sabe, 6 – no está presente, 7 – no se aplica

Elementos	Variables	Nivel
Cientes Actuales y potenciales	Base de clientes: Cantidad, diversidad y calidad de los clientes.	
	Lealtad de clientes: Grado de vinculación con la empresa.	
	Satisfacción de los clientes.	
	Contacto con los clientes - procesos de relación: Tiene que ver con los sistemas para detectar las necesidades, los procesos de comunicación, las estrategias de venta y postventa y la atención de quejas y sugerencias.	
	Tipos de clientes: Adecuación de los clientes actuales a la visión y misión de la empresa.	
Proveedores La construcción de relaciones sólidas, transparentes y basadas en la confianza con los proveedores puede traer innegables ventajas para las empresas	Grado de formalización de la relación	
	Capacidad de respuesta	
	Intensidad de vinculación	
Financiadores, Accionistas, instituciones de crédito.	Grado de dependencia	
	Grado de integración	
Aliados Los acuerdos de colaboración, que con un cierto grado de intensidad, continuidad y estructuración mantiene la empresa con otras organizaciones, pueden llegar a constituir un activo valioso para la misma.	Base de aliados: Cantidad, diversidad y calidad.	
	Solidez de las alianzas / formalización	
	Nivel de intercambio / intensidad	
	Localización de aliados	
	Tipo de aliados: Adecuación de los aliados actuales a la visión y misión de la empresa.	

(Continúa)

Instituciones de Promoción	Relacionadas con la Calidad	
	Relacionadas con el Medio Ambiente	
	Sindicatos	
	Cámaras Empresariales	
	Centros de Innovación universidades, institutos de investigación, etc.	
Reconocimiento Social Relaciones que la organización mantiene con los diferentes agentes sociales (mercados, instituciones, ciudadanos, y consumidores) que redundan en una percepción social favorable.	Imagen ante instituciones estatales: Cumplimiento de responsabilidades formales e informales.	
	Imagen Corporativa Imagen y reputación de la empresa y sus productos	
	Proyectos de Apoyo Social Propios o con participación en instituciones de Acción Social	

Cuadro 3: Dimensiones y variables del Capital Relacional
Elaboración propia.

Auto-evaluación del Capital del Directivo /Emprendedor

El efecto del capital humano y relacional de los fundadores y de los altos ejecutivos en el desempeño de la organización, y particularmente en su supervivencia ha sido estudiado por autores como Bates (1990), Bruderl, Preisendorfer y Ziegler, (1992) y Bonne, De Brabander y Van Witteloostuijn (1996).

Varios autores han concluido que las inversiones en capital humano y relacional del emprendedor afecta positivamente el desempeño de las organizaciones (Pennings, Lee and Van Witteloostuijn, 1998; Van Praag y Cramer 2001; Bosma, Van Praag, Thurik y De Wit, 2004). En particular Penning et al. (1998) concluyen que la inversión en capital humano y relacional disminuye la probabilidad de disolución de una empresa.

Bosma et al. (2004) analizan como el capital humano y relacional inicial del fundador impactan en el desempeño de la pequeña empresa, medido este como supervivencia, generación de empleo y ganancia. Llegan a la conclusión que estas inversiones explican gran parte de la variación en el desempeño de las pequeñas empresas danesas estudiadas entre 1994 y 1997. Analizando la dotación de capital humano y relacional del emprendedor en tres dimensiones: general, específica de la industria (por ejemplo experiencia en la industria) y específica del emprendedor (por ejemplo experiencia en emprendimientos, competencias para dirigir una organización, formas de obtener la información) sostienen que si bien sobre la primera no se puede afirmar nada, si se observa una fuerte contribución de las dos últimas en el desempeño de la organización.

Pennings et al. (1998) establecen que la propiedad determina el valor relativo del capital humano. El capital humano del dueño de una empresa tiene mayor impacto sobre las ganancias potenciales que el capital humano de los empleados. Presentan tres razones que justifican esto. En primer lugar los dueños ganan en función de los resultados de la empresa y en consecuencia tienen mayores incentivos para utilizar su capital humano para apoyar el crecimiento y desarrollo de la misma que los empleados que tienen una ganancia más independiente de los resultados obtenidos. Segundo, la empresa no se puede apropiar de todas las capacidades de los empleados ya que si estos no están conformes se irán a otra organización llevándose su conocimiento y experiencia. Y en tercer lugar, la propiedad ata a las personas a la organización, disminuyendo los incentivos para salir de la misma; al

invertir recursos, tanto financieros como no financieros, en la empresa los dueños se generan barreras a la salida.

La conjunción entre propiedad y conducción de la unidad económica, produce un comportamiento empresarial característico, en el que sobresalen aspectos tales como una dedicación total, sin límites de horas, sin vacaciones ni días feriados, subordinando todo el resto de las actividades y de las relaciones a las necesidades de la empresa.

De acuerdo a Hambrick y Mason (1984) los directivos tienen un impacto importante en los resultados de una organización debido a la autoridad que tienen para tomar decisiones por la organización. Como los directivos toman las decisiones en forma consistente con su base de conocimientos, sus experiencias personales, su sistema de valores y sus modelos mentales, todo esto impacta en el desempeño de la organización. El impacto se ha demostrado mayor en entornos rápidamente cambiantes donde los directivos necesitan tomar más decisiones (Finkelstein y Hambrick, 1996).

El impacto del capital humano y relacional del fundador en el desempeño de la empresa puede estar causado por tres fuerzas: a) productividad – a mayor cantidad de capital aportado por el fundador, mayor será la productividad de la empresa, b) las señales a los grupos de interés – que en general tienen información imperfecta sobre la empresa – la evalúan basados en características observables del fundador, que presumen correlacionadas con las no observables de la empresa, como la calidad de sus trabajadores, conocimiento del negocio, el cuidado en los detalles, etc. y c) a igualdad de condiciones los clientes elegirán las firmas en base a relaciones interpersonales previas. Uzzi (1996) ha demostrado como un dueño con fuertes vínculos con sus clientes y proveedores aumenta la probabilidad de supervivencia de su empresa.

El directivo impacta de modo relevante en la formación del capital estructural, sobre todo en lo que se refiere a la cultura de la organización. Si consideramos al directivo individualmente, su impacto será menor cuanto mayor sea la organización ya que existirán más “contrapesos” que se opondrán a los cambios de la cultura organizacional establecida, sean estos positivos o negativos. En las Pymes hay menos “contrapesos” y en consecuencia el impacto del directivo en su cultura es mucho mayor.

El impacto sobre el capital relacional de la organización también será menor cuanto mayor sea la misma. Si bien la persona siempre es clave en la relación, en organizaciones grandes la relevancia de la persona como individuo disminuye y cobra fuerza - en la relación- el individuo como miembro de la organización. Mientras que en una pequeña empresa el capital relacional del directivo es determinante para el tipo de relaciones que mantiene la organización, deja de serlo las mayores donde las relaciones las mantienen solamente tanto y cuanto representante de la organización.

El impacto que tienen los directivos sobre los resultados de la empresa, como la innovación y la rentabilidad, ha sido estudiado desde tres perspectivas: a) la composición de la alta dirección, que considera factores demográficos, nivel de educación, experiencia y heterogeneidad (Hambrick y Mason, 1984; Michel y Hambrick, 1992); b) el proceso de trabajo de la dirección, que considera como los directivos actúan, se integran socialmente, se comunican (Smith et al, 1994); y c) las relaciones o redes de los directivos, que considera las conexiones entre los distintos actores en un sistema social y la información que puede derivar de la red (Grannovetter, 1973; Clark y Smith, 2003). Estas tres corrientes no son independientes, investigaciones han demostrado que la demografía influye en los procesos (Hambrick y D`Aveni, 1992) y que los procesos impactan en el desempeño de la organización.

Estas perspectivas complementan la teoría de la información (Galbraith, 1973), que afirma que las personas que toman decisiones deben reunir y procesar información que les permita reducir la incertidumbre del entorno. La gestión de la incertidumbre es así una de las

principales tareas del equipo de dirección. En esta gestión son factores críticos la capacidad de procesamiento dada por los stocks de conocimiento y experiencia que poseen los directivos (reflejada por la composición), la forma cómo el equipo procesa y transfiere este conocimiento e información, y las relaciones que permiten que los directivos accedan a más y mejor información.

Analizando los elementos importantes para cada una de estas perspectivas tenemos:

A) Elementos de la composición del equipo directivo:

Los dos elementos más considerados son la experiencia y la educación, por ser ellos los que capturan los stocks de conocimiento y habilidades del equipo directivo (Hambrick y Mason, 1984).

La experiencia, que puede ser considerada dentro de la empresa o dentro de la industria, actúa diferente según el tipo de entorno. En entornos menos cambiantes, la experiencia puede conducir a una operación más eficiente y estable, sin embargo en entornos con alta incertidumbre la experiencia será mucho menos valiosa, y hasta una señal de aversión al riesgo y al cambio. Por otro lado la experiencia del directivo en la misma organización puede aumentar la estabilidad al generar una visión compartida mayor y una relación de más tiempo y más fuerte con los otros integrantes. Sin embargo, esto puede conducir a un compromiso con el status quo y a una percepción selectiva de la realidad. Equipos de dirección con menos antigüedad son menos predecibles y requieren mayor monitoreo y control para coordinar las funciones; pero están menos atados a la forma de hacer las cosas y más abiertos al cambio.

La educación en general se obtiene fuera de una industria en particular, y en consecuencia cuanto mayor sea la educación mayor será el stock de conocimientos útiles. Además un alto nivel de educación - medido en años de estudio - refleja un deseo de crecimiento y cambio (Finkelstein y Hambrick, 1996).

B) Elementos del proceso de los directivos:

Siguiendo a Smith et al. (1994) existen dos aspectos importantes en los procesos de la dirección: la integración social y la formalidad en las comunicaciones.

En su investigación encuentran que, en general, los equipos de dirección que tienen mejor integración social (atracción al grupo, satisfacción con los otros, interacción social entre los miembros), que se llevan mejor personalmente, que toman decisiones por consenso, que evitan el conflicto, que tienen más confianza y que utilizan procedimientos informales de comunicación, están más abiertos al cambio y son capaces de resolver creativamente los problemas. Por otro lado Clark y Smith (2003) encuentran que este tipo de relación, en la cual las personas del equipo de dirección se sienten libres para buscar, discutir, compartir información y descubrir, tiene un impacto positivo en la innovación de la organización.

Los procesos burocráticos, presentes para controlar equipos que son más heterogéneos o que tienen menor cohesión social, afectan negativamente a las organizaciones en entornos altamente competitivos y de rápidos cambios. La burocracia limita la capacidad de los equipos canalizando tiempo y energía de grupo al mantenimiento más que al logro de los objetivos. Las normas y regulaciones aumentan el trabajo administrativo aumentando los costos y ahogan al equipo quitándole tiempo para tomar decisiones adecuadas.

C) Elementos de las redes sociales de los directivos:

En esencia, la red de los directivos consiste en todos los contactos que tienen los miembros del equipo de dirección. El acceso a la información dependerá de la posición del actor (teoría estructural de redes – Burt, 1982, 2001) y del tipo de relación entre los actores (teoría de capital social, Granovetter, 1973; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Podemos considerar los siguientes elementos:

- Tamaño de la red. Indica el número de contactos representados por la red. Evidencia el potencial del equipo para obtener información adicional. Cuanto mayor sea la red, mayor será la capacidad del equipo para obtener información rápidamente.
- Alcance de la red: se refiere a la diversidad de los contactos. Da el potencial de acceso a información de distinto tipo y a descubrir nuevas oportunidades del entorno.
- Fortaleza de las relaciones: serán fuertes cuando los contactos se realizan frecuentemente, han existido por un tiempo prolongado y tienen un componente emocional (Granovetter, 1973). Las conexiones fuertes son importantes cuando el entorno es de gran incertidumbre y es necesaria la confianza (Nahapiet & Ghoshal, 1998), mientras que en entornos con menor incertidumbre hay que maximizar los contactos y esto se hace más eficientemente con conexiones débiles (Granovetter, 1973). Hansen (1999) demuestra que los lazos fuertes son necesarios para el intercambio de información compleja con actores externos a la organización. En el contexto de cambios rápidos e incertidumbre en el entorno, la confianza y familiaridad presente en las relaciones fuertes pueden ser necesarias para lubricar el intercambio de información sensible, especialmente a través de los límites de la organización (Clark y Smith, 2003).
- Redundancia de la red: representa los contactos de más de un miembro del equipo directivo con un mismo agente externo. La alta redundancia representa una red poco eficiente ya que los contactos no aportan nueva información. Si bien la redundancia es ineficiente cuando se trata de redes externas (Burt, 1982), Clark y Smith (2003) demuestran que la redundancia interna facilita el intercambio de información y mejora la capacidad de innovación de la organización.
- Orientación de la red (locus): se refiere a si la red es interna a la organización o externa. Refleja la orientación del equipo de dirección hacia el entorno. Es importante una red interna fuerte para generar innovación (Clark y Smith 2003), lo que es consistente con la teoría de la información que manifiesta que una gestión exitosa de la información tiene tres procesos: recolección de información, procesamiento de la información y distribución de la información (Galbraith, 1973), dos de los cuales se realizan internamente. Por otro lado, focalizarse en un grupo de relaciones externas fuertes y estratégicas es fundamental para el éxito de la empresa (Clark y Smith 2003).

Senge (1992) dice que en las organizaciones inteligentes los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos.

Como diseñador, tiene la tarea de desarrollar la visión, los valores y el propósito o misión de la organización. Definir las políticas y la organización, diseñar los procesos de aprendizaje. Como mayordomo comparte su visión y se compromete a fomentar la construcción de una visión compartida y colectiva y conducir a la organización de acuerdo a la visión construida por todos. Como maestro alienta a las personas de su organización a aprender. Les ayuda a desarrollar una comprensión sistémica de la organización, les apoya para desarrollar una actividad creativa, superando las limitaciones de la realidad. Gran parte de la influencia del

líder radica en ayudar a la gente a ver la realidad de modo más preciso, penetrante y por tanto, potenciador.

Ulrich et al. (1999) definen: **liderazgo eficaz = atributos x resultados**. Esta ecuación sugiere que los líderes han de procurar la excelencia en ambos términos (son multiplicativos no acumulativos). En consecuencia un líder eficaz es quien define claramente los resultados que debe alcanzar la organización y la conduce hacia ellos. De esta forma marca claramente a qué cosas se le va a prestar atención y asignar recursos y a cuales no.

Este autor agrupa los atributos en cuatro categorías generales de lo que el líder debe ser, saber y hacer:

1. Fijar el rumbo: posicionar la organización hacia el futuro. Define el futuro de la organización por medios que fomentan la participación y asigna recursos para hacer realidad el futuro. Para ello hacen tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan al futuro y convierten la visión en acción.
2. Movilizar la dedicación individual: convertir una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Alinear las conductas y acciones de cada empleado con la visión. Para hacerlo han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención.
3. Engendrar capacidad organizacional: la capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas, y actividades que crean valor para la organización. Exige líderes que exhiban por lo menos cinco habilidades: las de formar una infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.
4. Demostrar carácter personal, ser creíble: viven los principios de su organización, practicando lo que predicán, poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva.

El desarrollo y los resultados de una Pyme están muy relacionados con el proyecto que tiene el empresario. Es éste quién define, a partir de su proyecto, lo que será una empresa exitosa y administra los recursos para conducirla en esa dirección. Siguiendo a Arocena (1990, 2004) distinguiremos dos tipos básicos de proyectos:

1. Proyecto de crecimiento (Empresario): el resultado buscado es el crecimiento de la organización. Tendrá éxito si logra generar mayor empleo, conquistar más mercados, generar un crecimiento permanente en la facturación, desarrollar nuevos y distintos productos o servicios, etc.
2. Proyecto de estabilidad (Artesano): la estructura de la organización es satisfactoria para el empresario, está satisfecho con el desempeño de la organización, quiere producir bien, está orgulloso de su producto. El éxito lo ve como mejorar de forma permanente el producto o servicio que está produciendo, para los mismos mercados y sin buscar un crecimiento permanente. Hacer bien lo que está haciendo.

Lo anterior lo confirma la investigación de Bosma et al. (2004), que analizando una muestra de 1100 empresarios daneses, fundadores de empresas, demuestran que aquellos que tienen como objetivo lograr un crecimiento de empleo, de hecho generan más empleo; y aquellos que se plantean como objetivo del emprendimiento el aumento de sus ingresos, logran empresas con mayores ganancias.

En el cuadro 4 presentamos las dimensiones, los elementos y variables que se proponen para evaluar el nivel del Capital del Directivo / Emprendedor en la organización.

Proponemos evaluar el nivel de cada variable con la escala: 1 - muy adecuado, 2 – adecuado, 3 – poco adecuado, 4 – inadecuado, 5 - no sabe, 6 – no está presente, 7 – no se aplica.

Dimensión	Elemento	Variable	Nivel
Humana	Conocimientos	Formación empresarial	
		Conocimiento del entorno	
	Experiencia	Como propietario de empresa	
		Antigüedad en la empresa como directivo	
		En la industria / sector	
		Dirección de otras organizaciones	
		Como empleado	
	Modelos Mentales	Valores: Grado de coherencia entre los valores personales y los de la empresa	
		Orientación al futuro: Enfoque en el mediano y largo plazo	
		Flexibilidad, adaptación al cambio	
		Aprendizaje continuo	
		Innovación, apertura a nuevas ideas	
		Disponibilidad a asumir riesgos	
		Objetividad: Percepción de la realidad tal cual es.	
	Estilo de Gestión	Trabajo en equipo	
		Grado de formalidad de las comunicaciones: Nivel de espontaneidad, medios utilizados, etc.	
		Necesidad de Control De las situaciones, de las personas.	
		Integración con los otros directivos	
		Capacidad de liderazgo: Influencia hacia el logro de las metas.	
		Coherencia interna: Entre lo que piensa, dice y hace.	
		Proyecto de empresa	
	Compromiso / motivación	Crecimiento	
		Estabilidad	
		Satisfacción y entusiasmo con el proyecto empresarial	
		Dedicación: Tiempo y energía	
		Grado de poder Independencia en la toma de decisiones	

(Continua)

Relacional	Redes profesionales	Redes permanentes: Contacto con redes organizadas de empresas / profesionales	
		Redes esporádicas: Participación en ferias / congresos/ exposiciones	
	Fuentes de información formas de obtención	Rama de actividad: Literatura, conferencias, cursos, etc.	
		Contactos directos del negocio Clientes, proveedores	
		Relaciones comerciales: Bancos, colaboración comercial, expertos, consultores	
		Empresarios amigos	
	Vínculos con agentes del negocio: Grado de conocimiento y acercamiento.	Clientes	
		Proveedores	
		Financiadore s	
		Gobierno	
		Personal de la empresa	
	Apoyo Familiar	Competencia	
		Cónyuge	
	Redes informales permanentes	Otros familiares	
		Sociales Club Deportivo / Ámbito de recreación.	
		Apoyo de amigos	
	Contexto Geográfico	Redes comunitarias / de “sentido”: Trabajo voluntario en ONG, partido político, iglesia.	
		Lugar donde vive actualmente	
	Capital Social Intrínseco	Contexto geográfico niñez – juventud	
		Contexto social parental Educación padres; trabajo de los padres	
Contexto educativo formativo: Liceo/ universidad			
Imagen del emprendedor	Reconocimiento público		

Cuadro 4: Dimensiones y variables del Capital Humano y Relacional del Emprendedor
Elaboración propia.

Conclusiones:

Para comenzar a gestionar los recursos intangibles que tiene la organización, es imprescindible tomar conciencia de su presencia y grado de desarrollo. La auto-evaluación es el proceso adecuado para realizarlo.

El modelo del Capital Intelectual presentado, que además de Capital Humano, Relacional y Estructural, incorpora y destaca los recursos intangibles vinculados al director / emprendedor, consideramos que es una guía oportuna para la auto-evaluación sugerida.

A partir de este proceso, la organización podrá comprometerse con una gestión más efectiva del Capital Intelectual, vinculando los recursos intangibles a los objetivos estratégicos y definiendo mediciones e indicadores más certeros que permitan realizar un seguimiento más sistemático.

REFERENCIAS

- Amidón, D. & Skyrme, D.** (1997) Creating the knowledge based company - Business Intelligence
- Andriessen, D.** (2001) Weightless wealth: four modifications to standard IC theory - Journal of Intellectual Capital – Vol. 2, 3: 204-214
- Andriessen, D.** (2004) Making Sense of Intellectual Capital: designing a method for the valuation of intangibles - Elsevier, Inc.
- Andriessen, D. and Tissen, R.** (2000) Weightless wealth: find your real value in a future of intangible assets. - London: Financial Times Prentice Hall.
- Arocena, J.** (1990) La pequeña empresa. Perfil de un actor. Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental y CLAEH, Colección Argumentos.
- Arocena, J. y Antía, F.** (2004) Potencial de las MIPYMES en la generación de empleo y desarrollo local en Uruguay. - Informe para el programa Redel Uruguay
- Barney, J.** (1991) Firm resources and sustained competitive advantage - Journal of Management – Vol. 17, 1: 99-120
- Barney, J.** (1999) How a firm's capabilities affect boundary decisions - Sloan Management Review - 137-145
- Bates, T.** (1990) Entrepreneurial human capital inputs and small business longevity. – Review of Economics and Statistics, 72: 551 – 559.
- Bonne, C., De Brabander, B. and Van Witteloostuijn, A.** (1996) CEO locus of control and small business performance: An integrative framework and empirical test. Journal of Management Studies, 33: 667 - 699
- Bontis, N.** (1999) Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: an empirical examination of Intellectual Capital, knowledge management, and business performance. – Richard Ivery School of Business, The University of Western Ontario.
- Bontis, N. and Fintz-enz, J.** (2002) Intellectual capital ROI: a casual map of human capital antecedents and consequents. – Journal of Intellectual Capital. Vol. 3, 3: 223 - 247
- Bosma N., Van Praaf, M., Thurik, R. and De Wit G.** (2004) The value of human and Social Capital investments for the business performance startups - Small Business Economics - Vol. 23: 227 -236
- Brooking, A.** (1996) Intellectual capital: core asset for the third millennium - London: International Thomson Business Press.
- Bruderl, J. Preisendorfer, P. and Ziegler, R.** (1992) Survival chances of newly founded business organizations. – American Sociological Review, 57: 227 - 242
- Bueno, E. y Morcillo, P.** (1997) Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo.- Madrid: Documento IADE Nº 5 - UAM
- Burr, R. and Girardi, A.** (2002) Intellectual Capital: More than the interaction of competence x commitment - Australian Journal of Management - Vol. 27, 77-87
- Burt, R.** (1982) Towards a Structural Theory Action - NY Academic Press.
- Burt, R.** (2001) Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. Chapter of Social Capital: Theory and Research, edited by Nan Lin, Karen S. Cook, and R.S. Burt. Adine de Gruyter.
- CIC** (2002 a) Identificación y Medición del Capital Humano – Documento Intellectus Nº 3. Madrid
- CIC** (2002 b) Identificación y Medición del Capital Relacional – Documento Intellectus Nº 2. Madrid
- CIC** (2003) Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual – Documento Intellectus Nº 5. Madrid
- Clark, K. and Smith, K.** (2003) Top Management Team Social Networks and Organizational Innovation: An Information Theory Explanation of TMT Value Creation - Submitted to Administrative Science Quarterly
- Drucker, P.** (1993) Post-capitalist society - New York: Harper Business
- Edvinsson, L. and Malone, M.** (1997) Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower - New York: Harper Business
- Finkelstein, S. & Hambrick D.**(1996) Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations - St. Paul, MN West Publishing.
- Galbraith, J.** (1973) Designing Complex Organizations - Addison-Wesley Mass.
- Granovetter, M.** (1973) The strength of weak ties - The American Journal of Sociology –Vol. 78: 1360 – 1380.
- Granovetter, M.** (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. – American Journal of Sociology – 91: 481 - 410
- Grant, R.** (1991) The resource based theory of competitive advantages implications for strategy formulation - California Management Review - Nº 33, 114 – 134.
- Hambrick, D. and Mason, P.** (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers - Academy of Management Review – Vol. 9, 2: 193 – 206.
- Hambrick, D. and D´Aveni, R.** (1992) Top management team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. – Management Science, 38: 1445 - 1466

- Hamel, G. and Prahalad, C.** (1990) The core competence of the corporation - Harvard Business Review -79-91.
- Hamel, G. and Prahalad, C.** (1994) Competing for the future – Boston: Harvard Business School Press.
- Hansen, M** (1999) The search-transform problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits - Administrative Science Quarterly - 44: 82 - 111
- Lev, B.** (2001) Intangibles: management, measurement and reporting - Washington, DC: The Brookings Institution.
- Michel, J. and Hambrick D.** (1992) Diversification posture and the characteristics of the top management team -Academy of Management Journal - 35: 9 – 37.
- Miles J.** (2004) Lineamientos Generales para Desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad en los Colegios. Documento presentado en el Curso Internacional para Directivos de Colegios – Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas.
- Nahapiet J. and Ghoshal S.** (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage - Academy of Management Review -Vol. 23, 2:242-266.
- Ordóñez de Pablos, P.** (2003) El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores. – Universidad de Oviedo.
- Pennings J., Lee K., and Van Witteloostuijn A.** (1998) Human capital, Social Capital and firm dissolution- Academy of Management Journal - Vol. 42 4: 425 – 450.
- Porter M.** (1990) The competitive Advantage of Nations - Free Press, New York
- Proyecto Meritum** (2003) Directrices para la gestión y difusión sobre intangibles (Informe de Capital Intelectual) – Madrid: Fundación Airtel Móvil.
- Quintillán, A. y Quintillán, I.** (2001) Los recursos humanos ¿factor clave en una gestión ambiental efectiva? Montevideo, Universidad Católica del Uruguay. Prisma N° 17:115
- Roos, G. Roos, J., Dragonetti, N. and Edvinsson, L.** (1997) Intellectual Capital: navigating in the new business landscape - New York: New York University Press.
- Rylander, A. , Jacobsen, K. and Roos G.** (2000) Towards improved information disclosure on Intellectual Capital. – International Journal of Technology Management – 20: 715 – 742.
- Senge, P. M.** (1992) La Quinta Disciplina, Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Garnica, S.A.
- Smith, K., Olian, H., Sims, Jr., Scully, K. and O’Bannon** (1994) Top management team demography and process: The role of social integration and communication - Administrative Science Quarterly - 39: 412-438.
- Stewart, T.** (1997) Intellectual capital: the new wealth of organizations - New York: Doubleday / Currency.
- Sullivan, P.** (1999) Profiting from intellectual capital – Journal of Knowledge Management – Vol. 3, 2: 132 – 142.
- Sullivan, P.** (2000) Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value - New York: John Wiley & Sons
- Sveiby, K.** (1997) -The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets .- San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Toffler, A.** (1990) El Cambio del Poder – Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Ulrich, D.** (1998) Capital Intelectual = Capacidad x Compromiso - Harvard Deusto Business Review, N° 86, Setiembre - Octubre 1998, pág. 28-40.
- Ulrich, D., Zenger, J. and Smallwood, N.** (1999) Results Based Leadership. – Boston: Harvard Business School Press.
- Uzzi, B.** (1996) The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect - American Sociological Review - 61: 674-698.
- Van Praag C. and Cramer J.** (2001) The roots of entrepreneurship and labor demand: individual ability an low risk aversion – Economica - 269: 45-62.
- Viedma, J.M.** (2001) ICBS intellectual capital benchmarking system - Journal of Intellectual Capital - Vol.2, 2:148 – 164.
- Viedma, J.M.** (2004) Social capital benchmarking system - Journal of Intellectual Capital – Vol. 5, 3: 426-442.
- Wernerfelt, B.** (1984) A Resource based view of the firm. – Strategic Management Journal – Vol. 5, 171 - 180