

Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual

María Amalia Trillo Holgado

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Córdoba (España)

maru.trillo@uco.es

Sandra M^a. Sánchez Cañizares

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Córdoba (España)

ma2sacas@uco.es

Fecha de recepción: noviembre de 2005

Fecha de aceptación: diciembre de 2005

Área de especialización: Dirección/Estrategia

Resumen:

El presente trabajo pretende analizar la conexión entre los conceptos de cultura organizativa y capital intelectual. Actualmente, se está estudiando la posibilidad de incorporar la cultura como componente discriminante del concepto estratégico - social del capital intelectual en la actual sociedad del conocimiento.

Para ello, de cada uno de los cinco capitales del modelo Intellectus se han seleccionado algunos de los elementos que configuran la cultura organizativa, dando paso al capital cultural como independiente.

Se plantea para el futuro la posibilidad de crear un nuevo modelo cuya característica distintiva sea la incorporación de dicho capital como factor diferenciador, que permita relacionar los elementos y variables de activos intangibles en función del tipo de cultura presentado por las organizaciones, considerando la cultura como un elemento clave, que fundamente la lógica interna del modelo y lo dote de la dinamicidad necesaria en una sociedad eminentemente competitiva y cambiante como la actual.

Palabras clave: capital intelectual, cultura organizativa, Modelo Intellectus, intangibles, gestión de empresas.

Title: The influence of organizational culture on intellectual capital

Abstract:

This paper tries to analyse the connection between organisational culture and intellectual capital. Nowadays, the possibility of incorporating cultural capital as a factor that distinguishes the strategic–social concept of intellectual capital in the actual knowledge society is being studied.

In order to this, the elements that form organisational culture in each one of the five capitals of the “Intellectus Model” have been selected. They constitute an independent capital called cultural capital.

A suggestion for the future is the possibility of creating a new model. Its peculiarity is the cultural capital incorporation as a distinguishing component. This would allow relating the intangible assets elements and variables depending on the organisational culture context. It is necessary to consider than this proposal must take into account the culture as a key element, in which is based the internal logic of the model. It also provides it with the necessary dynamic structure in a competitive and changing society as ours is.

Keywords: intellectual capital, organizational culture, Intellectus model, intangible, management.

1. Introducción

El presente trabajo pretende analizar la conexión entre los conceptos de cultura organizativa y capital intelectual siguiendo la propuesta de Bueno (2003), según la cual se está estudiando la posibilidad de incorporar el capital cultural como componente discriminante del concepto estratégico - social del capital intelectual en la actual sociedad del conocimiento.

De este modo, se plantea para el futuro la posibilidad de crear un nuevo modelo cuya característica distintiva sea la incorporación de dicho capital como factor diferenciador, lo que permitiría relacionar los elementos y variables de activos intangibles en función del tipo de cultura presentado por las organizaciones. Hay que tener en cuenta que esta propuesta debe considerar la cultura como un elemento clave, que fundamente la lógica interna del modelo dotándolo de la dinamicidad necesaria en una sociedad eminentemente competitiva y cambiante como la actual.

Para ello, en primer lugar, se van a delimitar los constructos objeto de estudio. A continuación, se tratará de relacionar los componentes del capital intelectual con la cultura organizativa ya que, en la revisión bibliográfica realizada se detectan diferentes matices culturales a la hora de delimitar cada uno de dichos componentes. Este hecho lleva a realizar una reflexión sobre la cuestión, a partir de la cual se aporta una visión integradora que considera a la cultura como el origen de una lógica interna dentro del seno de cada organización, explicativa de la interdependencia entre los distintos elementos del capital intelectual. Por último, se exponen las conclusiones obtenidas más significativas, dejando abiertas nuevas posibilidades de investigación futuras.

2. Concepto de capital intelectual

La proliferación de los estudios sobre capital intelectual en el momento actual se percibe desde el punto de vista académico en los intensos esfuerzos por delimitar este constructo, que comenzaron hace aproximadamente tres décadas¹ cuando John Galbraith en 1969 acuñó dicho concepto, y se hacen más patentes en épocas recientes debido al interés mostrado por las empresas para poner en práctica sistemas de actuación que permitan la mejora de la gestión de las mismas, requerida por un entorno eminentemente competitivo. Este hecho, nos permite, por otra parte, descubrir un campo de estrecha colaboración entre el mundo de la empresa y el de la universidad en materia de organización de empresas, lo que nos resulta especialmente atractivo dada la aplicación práctica y reorientadora que podemos obtener de dicha cooperación.

El nuevo contexto, que vislumbra un horizonte apasionante en la referida materia, nos pone de manifiesto, a la hora de realizar cualquier estudio sobre

capital intelectual, la necesidad de establecer como paso previo una delimitación de tal concepto que, como se desprende de la literatura al respecto, presenta cierta confusión, en especial cuando se refiere a la relación que del mismo se establece con otros términos, tales como: gestión del conocimiento o activos del conocimiento, aprendizaje organizativo y activos intangibles.

Lev (2001) afirma que los términos anteriores han sido utilizados ampliamente por la literatura con la siguiente particularidad: la contable utiliza preferentemente el de recursos intangibles, la económica el de activos del conocimiento y en la de empresa el de capital intelectual.

Según nos señala Ordóñez (2004), la literatura sobre capital intelectual tiene su origen en dos corrientes de investigación, la corriente estratégica y la corriente de medición (Roos et al. 1997). La primera analiza la creación y utilización del conocimiento organizativo estudiando de forma simultánea la relación entre el conocimiento y la creación de valor; la segunda corriente plantea la necesidad de desarrollar un sistema de información al objeto de cuantificar datos no financieros. "Muchas empresas pueden tener importantes activos espirituales, pero si en un plazo razonable de tiempo no se traducen en ingresos y en beneficios no sirven para nada" (Serrano y Chaparro, 1999).

Por otra parte, Petty y Guthrie (2000) sostienen que el concepto de capital intelectual es diferente del de activo intangible ya que existen activos intangibles que no pueden formar parte del capital intelectual (Sánchez Medina et al., 2004) como la reputación de las empresas o la fidelidad de los clientes, que serían consecuencias de la gestión del capital intelectual.

Si bien, respecto al constructo de activo intangible tampoco existe consenso sobre lo que constituye un "intangible" (Chaminade, 2003), su análisis no puede despreciarse ya que, resultan muy difíciles de imitar por parte de los competidores, con lo que se convierten en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas² (Kaplan y Norton, 2004 y Ordóñez, 2003).

Si, tanto el conocimiento como el capital intelectual son recursos intangibles, podemos afirmar que el capital intelectual abarca al conocimiento y otros intangibles. Según el profesor Bueno, la diferencia entre activos intangibles y

capital intelectual viene establecida por las actividades intangibles que aun no se han concretado en activos intangibles (citado en Ordóñez, 2004) a través del proceso de transformación que viene determinado por las capacidades dinámicas.

De esta manera, la literatura sobre capital intelectual nos ofrece una imagen estática cuya perspectiva dinámica nos es dada por la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo.

En el sentido de lo que se acaba de exponer también se pronuncia el proyecto Meritum³ (2002) que, del mismo modo, define los intangibles desde la perspectiva tanto estática como dinámica. La primera faceta asemeja intangible a activo, tal como hace Hall (1992) y, la segunda es la que permite definir el concepto de capital intelectual como aquel que se refiere a cómo los intangibles, al igual que otros recursos, interactúan y contribuyen a la creación de valor de las empresas. Desde este punto de vista, observamos como, si en el proyecto se considera que el capital intelectual es algo más que intangibles, la dirección del capital intelectual se refiere a la dirección del conocimiento.

No obstante lo anterior, tal como se nos expone Chaminade (2003), hay autores que afirman que la dirección del capital intelectual es diferente de la dirección del conocimiento (Lynn, 1999 y Sánchez et al., 2000) ya que, si la primera envuelve una dimensión de valor añadido para la empresa, la segunda no la posee necesariamente. Del mismo modo, otros autores como Bukh and Johanson (2003), proponen que las manifestaciones del capital intelectual son parte de la estrategia de dirección del conocimiento de las empresas, así como un mecanismo para la comunicación de los objetivos, iniciativas y resultados de la dirección de conocimiento.

De esta forma, concluimos que, dentro de los intangibles que componen el capital intelectual, es el conocimiento el que se torna como más importante, comportando la dirección del capital intelectual un matiz más amplio que la dirección del conocimiento.

3. Concepto de cultura organizativa

Son numerosas las referencias que del término “cultura organizativa” se encuentran en la literatura empresarial especializada. Sin embargo, no existe hasta la fecha una definición consensuada y comúnmente aceptada por los distintos autores. Es por ello, que el presente apartado persigue recopilar las aportaciones más significativas a su conceptualización y estructura, con el objetivo de diseñar un marco de referencia que permita describir lo que se entiende de forma más precisa por cultura en la empresa.

Es en la antropología social donde encontramos los orígenes del término, siendo definida por Tylor (1871) como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”.

Aplicando el concepto “cultura” al mundo empresarial, Kaplan y Norton (2004) igualmente señalan en la antropología las raíces del término, definiéndolo como “símbolos, mitos y rituales que forman parte íntegramente de la mente consciente o subconsciente del grupo”. La sociología utiliza el término “cultura organizativa” para explicar las diferencias entre resultados empresariales de forma cualitativa (Pettigrew, 1979). Pero es en la década de los ochenta cuando comienza a relacionarse el término con el debate entre aspectos tangibles e intangibles, considerando la cultura organizativa como motor de la organización y definiéndola como “los valores compartidos por los miembros de la organización” (Peters y Waterman, 1982). Desde entonces, todos los autores coinciden en la identificación de los intangibles como punto de cohesión en la cultura (Leal, 1991). En cualquier caso, el análisis de la cultura de empresa (incluyendo la corporativa) adquiere una relevancia a tener en cuenta, en tanto mediatiza, en muchas ocasiones, la implantación y desarrollo de nuevas estrategias (Bueno y Morcillo, 2003). De hecho, para muchas empresas, la cultura organizativa puede llegar a ser más valiosa que sus propios activos tangibles (Kaplan y Norton, 2004).

A pesar de las múltiples aportaciones existentes, continúa encontrándose un vacío en torno a su metodología de estudio y la relación que presenta con la gestión empresarial. Desde este punto de vista, algunos autores han desarrollado instrumentos de medición, como el Perfil de cultura organizativa, de Charles

O'Reilly et al (1996), en que los empleados clasifican 54 enunciados de valor según la importancia que ellos perciben que tiene la cultura en su empresa, describiendo una vez analizados los resultados, la cultura de la misma con un cierto grado de fiabilidad.

Un trabajo significativo desde el punto de vista empírico se encuentra en Deshpandé et al. (1993) donde se identifican cuatro arquetipos culturales en función de los procesos (desde orgánicos a mecanicistas) y el enfoque de la organización (interno o externo). Estos son: cultura tipo clan (orgánica y enfoque interno); adhocrática (orgánica y enfoque externo); jerárquica (mecanicista y enfoque interno); mercado (mecanicista y enfoque externo). Dichos autores toman como concepto de cultura *"el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma"* (Deshpandé y Webster, 1989).

La cultura organizativa se estudia igualmente, en los modelos de medición de capital intelectual. Los más destacados son los siguientes: Navegador Skandia (Edvinsson, 1997); Technology Broker (Brooking, 1996); Universidad de Western Notario (Bontis, 1996); Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996); Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997), Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 2000), Modelo Intellect (I.U. Euroforum, 1998), Modelo Intellectus (CIC-IADE, 2003); Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996) y Proyecto Meritum.

Concluimos, por tanto, afirmando que, pese a no existir una definición consensuada, en toda la terminología empleada para definir el concepto de cultura existen elementos comunes: creencias, valores, normas y actitudes, respecto a las que coinciden la mayoría de los autores. Sin embargo, no existe un acuerdo explícito respecto a las tipologías culturales y su metodología de medición.

4. Componentes del capital intelectual y su relación con la cultura

Existe cierto consenso a la hora de considerar el capital intelectual compuesto por tres capitales: humano, estructural y relacional. Entre los autores que comparten esta opinión cabe citar a Bontis (1999), Bueno Campos (2000), Camisón

Zornosa et al. (2000), Euroforum Intelect (1998) y Ordóñez de Pablos (2002, 2003).

A continuación se delimita cada uno de estos tres capitales y su relación con la cultura organizativa de la empresa.

El capital humano se define como aquel valor que reside en los miembros de la organización y permite generar también valor a la empresa (Sánchez Medina, 2004). Se encuentra compuesto por tres elementos (Roos et al, 2001): competencias (conocimientos, capacidades, talento y know how); actitud (conducta, motivación, actuación y ética) y agilidad intelectual. Bontis et al. (2002), por otra parte, contemplan el capital humano como el stock de conocimiento individual de una organización representado por sus empleados. En este sentido está formado tanto por conocimiento tácito como por conocimiento explícito (Bontis, 1998; Bueno, 2000). Del mismo modo, también desde la perspectiva estratégica de la empresa, Kaplan y Norton (2004) miden el capital humano atendiendo a las capacidades, la formación y el conocimiento.

El Modelo Intelect se refiere⁴, tanto al conocimiento explícito y tácito que poseen las personas y equipos, como a la capacidad de generarlo, es decir a la capacidad de aprender. Dentro de esta definición se pueden incluir los siguientes elementos: satisfacción del personal, tipología del personal, competencia de las personas y mejora de las mismas, liderazgo, trabajo en equipo, estabilidad y capacidad de innovación de las personas y equipos.

El modelo Intellectus (CIC-IADE, 2003), que constituye un avance del Intelect, comprende dentro del capital humano: valores, actitudes (implican el ser y el estar), aptitudes (saber) y capacidades (saber hacer), componentes que llevan incorporados las nuevas perspectivas relativas al concepto de talento y se relacionan con indicadores tan actuales como aquellos que miden la gestión por competencias, evaluación del desempeño o estilos de dirección.

Dado que la cultura se ha definido como “conjunto de creencias y valores”, se puede inferir que éstas son las impulsoras de las actitudes, aptitudes y capacidades de las personas, lo que dota a la cultura de una importante dimensión humana y a la inversa, a la dimensión humana de un alto componente cultural.

Por otra parte, se nos habla de “valores” como componente del capital humano, con lo que cabe preguntarse si realmente estos valores constituyen elementos del capital humano o del cultural.

En el capital estructural, que se describe como aquel conocimiento que la empresa internaliza y permanece en la organización aún cuando sus empleados la abandonen (Bontis, Chua y Richardson, 2000, Camisón Zornosa et al, 2000, Petrash, 1996, 2001), es donde la mayoría de los autores coinciden en incluir la cultura y ambiente organizativos. Para Sánchez Medina (2004) la cultura se puede considerar componente interno de dicho capital ya que incluiría todos los intangibles no humanos de la organización (Bontis et al., 2000).

El Modelo Intellect (Euroforum, 1998), entiende la cultura como un componente (cultura organizacional) presente en el capital estructural al que define como “conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa”.

El Modelo Intellectus (CIC-IADE, 2003) divide el capital estructural en capital organizativo y tecnológico. Dentro del primero, observa la cultura teniendo en cuenta: la homogeneidad cultural, la evolución de los valores culturales, el clima social y la filosofía del negocio. En el tecnológico no se incluye la cultura explícitamente, sino elementos como: esfuerzos en I+D+i, dotación tecnológica, propiedad intelectual o industrial y resultados de la innovación. Esto nos hace pensar que dicho capital integra la cultura de forma implícita pues, la definición del mismo considera la innovación como un valor básico para la empresa que está relacionado con la creatividad y capacidad de renovación.

Respecto al capital relacional, éste se define como el valor que, para una empresa tiene el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior, como clientes, competidores, proveedores y otros agentes (Euroforum Intellect, 1998). Recoge el conocimiento presente en las relaciones establecidas con el entorno (Bontis, 1999). Desde otra perspectiva, el capital relacional se puede definir como la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios (Petrash, 1996, 2001). Pero, incluso en estas relaciones, la influencia de la cultura organizativa es un elemento a tener en cuenta

para analizar el modo de desarrollo de las mismas en distintas entidades. De hecho, encontramos definiciones en la literatura al respecto que apoyan la estrecha conexión entre cultura y capital relacional, como en Tagiuri y Litwin (1968) que consideran a la cultura organizativa como *“el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros”*.

Posteriormente, el modelo Intellectus, establece una distinción dentro del capital relacional, de tal forma que éste quedaría desagregado en capital de negocio y capital social. El capital negocio se refiere al *“valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados a su proceso de negocio básico”* (Foro del Conocimiento Intellectus, 2001) tales como clientes, proveedores, accionistas e inversores, aliados, competidores o instituciones de mejora de la calidad. Por otra parte, el capital social se define como *“valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno”* (Foro del Conocimiento Intellectus, 2001), tales como administraciones públicas, medios de comunicación, instituciones de defensa del medio ambiente, etc. En todas estas relaciones, se aprecia de forma implícita la influencia de la cultura organizativa de la empresa, en aspectos tales como códigos de conducta (normas de comportamiento), filosofía de negocio (que influye en las formas de comunicarse con el entorno, ya sea con los agentes vinculados al negocio o con el resto), los valores culturales, el clima social en que se mueve la empresa, etcétera.

En definitiva, tomando como referencia los modelos de medición del capital intelectual, con especial atención al Modelo Intellectus, que consideramos como el más actual y avanzado, proponemos la posibilidad de incorporar el capital cultural como un nuevo componente del mismo y, en tanto que dota de una lógica interna que fundamenta la interdependencia entre los cinco capitales que lo conforman, lo consideramos como el capital de más relevancia.

5. Conclusiones

El análisis realizado nos lleva a definir la cultura como un conjunto compuesto por valores, espíritu innovador, filosofía organizativa y patrones de relación con los agentes del entorno. Desde este punto de vista, podemos encontrar el concepto de cultura presente en cada uno de los componentes del capital intelectual.

Es en esta línea donde hemos realizado nuestra aportación, seleccionando algunos de los elementos que configuran la cultura, de cada uno de los cinco capitales del Modelo Intellectus, elementos que consideramos susceptibles de independizarse de los mismos para pasar a formar parte de otro capital al que llamaremos capital cultural:

- Del capital humano, compuesto por valores, actitudes, aptitudes y capacidades, se desagregarían los “valores”, integrándolos en el capital cultural, ya que éstos, que denominaríamos “valores culturales” son los que impulsan el resto de componentes del capital humano
- Del capital tecnológico desmembraríamos el espíritu innovador y creativo, que puede considerarse como “cultura innovadora o emprendedora”, configurando los demás elementos que quedarían dentro del concepto de capital tecnológico
- Capital organizativo. La cultura como tal, que tradicionalmente ha formado parte de este capital, pasa ahora a denominarse “cultura organizativa”, perfilando desde el capital cultural la estructura, aprendizaje y procesos de la organización
- Capital de negocio y social. Se desglosa de éstos la llamada “cultura relacional”, que refleja la idiosincrasia de las relaciones con los principales agentes vinculados a la empresa (integrados en el capital de negocio) y de los códigos de conducta, patrones de relación y filosofía del negocio (elementos del capital social)

De este modo, se plantean las bases para un futuro trabajo de investigación respaldado por datos empíricos, en el cual se establezca un nuevo modelo cuya característica distintiva sea la incorporación del capital cultural como factor diferenciador en la medición del capital intelectual.

Notas

[1] No comparte esta opinión Brooking (1997) (citado en Castilla y Cámara, 2003) al considerar que el concepto de capital intelectual ha estado presente desde el momento en el que el primer vendedor estableció una relación con un cliente.

[2] Una herramienta útil para medir el valor de las empresas en relación a sus intangibles la constituyen los informes sobre capital intelectual emitidos por éstas.

[3] La siglas de Meritum corresponden a "Measuring Intangibles to Understand and Improve Management", proyecto financiado por el programa TSER de la Unión Europea que agrupa a equipos de investigación de países diferentes y tiene como misión la medición de intangibles con la finalidad de comprender y mejorar la gestión de la innovación. Proyecto Meritum en: <<http://www.oecd.org>>

[4] MODELO INTELECT. <<http://www.gesióndelconocimiento.com>>

Referencias

BONTIS, N. (1998). 'Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models'. *Management Decision*, Vol. 36, N. 2, pp. 63-76.

BONTIS, N. (1999). 'Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field'. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, pp. 433-462.

BONTIS, N. et al. (2000). 'Intellectual capital and business performance in Malaysian industries". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N. 1, pp. 85-100.

BONTIS, N. et al. (2002). 'Managing and organizational learning system by aligning stocks and flows'. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, N. 4, pp. 437-469.

BROOKING, A (1997): *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. 53 ed. Barcelona: Paidós Empresa.

BUENO, E. (2000). 'La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento', en E. Bueno Campos y M. P. Salmador [ed]: *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, pp. 55-66. I. U. Euroforum Escorial.

BUENO, E. (2003). 'Transparencia empresarial y sociedad del conocimiento', *XII Congreso AECA*. Cádiz

BUENO, E. (2004). 'Fundamentación bio-mimética de la explicación del valor en el modelo intellectus de capital intelectual: evidencia empírica de la existencia de una posible neurona creativa', *XIV Congreso ACEDE*. Murcia.

BUENO, E.; MORCILLO, P. (2003). 'Cultura e Innovación: la conexión perfecta'. *Revista Madri+d*, No. 15.

BUKH, P.N.; JOHANSON (2003). 'Research and knowledge interaction: guidelines for intellectual reporting', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N. 4, pp. 572-583.

CAMISÓN, C et al. (2000). 'Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova', *X Congreso ACEDE*. Oviedo.

CASTILLA, F.; CÁMARA, M (2003). 'Hacia la construcción de modelos de capital intelectual en industrias tradicionales: el caso de las almazaras jiennenses', *Ciriec*, Vol. 46, pp. 191-211.

CHALMINADE (2003). 'Can guidelines for intellectual capital management and reporting be considered without addressing cultural differences?', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N. 4, pp. 528-542.

CIC-IADE (2003). '*Documento Intellectus 5: Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*'. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

DESHPANDÉ, R et al. (1993). 'Corporate culture, customer organization, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis', *Journal of Marketing*, Vol. 57, N. 1, pp. 23-37.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F.E jr. (1989). 'Organizational culture and marketing: defining the research agenda', *Journal of Marketing*, Vol. 53, N. 1, pp. 3-15.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. (1997). 'Intellectual Capital. Realizing your company's true value by findings its hidden brainpower', 1st ed. New York: Harper Collins Publisher, Inc.

EUROFORUM (1998). 'Medición del capital intelectual: modelo Intelect'. Madrid: I.U. Euroforum Escorial.

FLAMHOLTZ, E. (2002). 'La cultura empresarial y la cuenta de resultados'. *Harvard Deusto Business Review*, 2002, pp. 62-69.

HALL, R. (1992). 'The strategic analysis of intangible resources', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N. 2, pp. 135-144.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2004). 'La disponibilidad estratégica de los activos intangibles'. *Harvard Deusto Business Review*, marzo 2004, pp. 38-51.

LEAL, A. (1991). 'Cultura organizativa y orientación al mercado: un análisis multisectorial en pymes', *XIV Congreso Acede*. Murcia.

LEV, B. (2001). 'Intangibles. Management, measurement and reporting', 1st ed. Washington: Brookings Institute.

LYNN, B (1999). 'Culture and intellectual capital management: a key factor in successful IC implementation'. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, pp. 590-603.

MERITUM et al. (2002). 'Guidelines for managing and reporting on Intangibles'. Madrid: Fundación Airtel Móvil.

MODELO INTELECT. <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>

NAVAS, J.E. (2000). 'La teoría de recursos y capacidades como marco de referencia de la gestión del conocimiento y el capital intelectual', en E. Bueno Campos y M. P. Salmador Sánchez [ed]: *Perspectivas sobre la gestión del conocimiento y el capital intelectual*, pp. 50-54. Madrid: I. U. Euroforum Escorial.

ORDÓÑEZ, P. (2002). 'Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and the Middle East', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, N. 3, pp. 287-302.

ORDÓÑEZ, P (2003). 'El informe de capital intelectual como herramienta para la visualización de los flujos y stocks que integran el capital intelectual', *Alta Dirección*, N. 228, pp. 11-22.

ORDÓÑEZ, P. (2003). 'Intellectual capital reporting in Spain: a comparative review', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N. 1, pp. 61-81.

ORDÓÑEZ, P. (2004). 'La naturaleza idiosincrásica de ciertas formas de capital intelectual: influencia sobre los resultados organizativos en la industria manufacturera española', *XIV Congreso Acede*. Murcia.

O`REILLY, C.A. (1996). 'Culture as Social Control: Corporation, Cults, and Commitment', *Research in Organizational Behavior*, N. 18.

PETERS, T.J.; WATERMEN, R.H. (1982): *In search of excellence*, 1st ed. Cambridge: M.A: Harper & Row Publisher.

PETRASH, G. (2001). 'Gestión de los activos intelectuales', en P.H Sullivan [ed]: *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la organización*, Barcelona: Paidós empresa.

PETRASH, G. (1996). 'Dow´s Journey to a knowledge value management culture', *European Management Journal*, Vol.14, N. 4, pp. 365-373.

PETTIGREW, A.M. (1979). 'On studying organizational cultures', *Administrative Science Quarterly*, N. 24, pp. 570-581.

PETTY, R.; GUTHRIE, J. (2000). 'Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, N. 1, pp. 155-176.

PROYECTO MERITUM. <<http://www.oecd.org>>

RODRÍGUEZ, O.; BUENO, E. (2004). 'El Capital Social como componente crítico del Capital Intelectual de las Cajas de Ahorros'. Madrid: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento.

ROOS, J. (1998). 'Exploring de concept of Intellectual Capital (IC)', *Long Range Planning*, Vol. 31, N. 1, pp. 150-153.

ROOS et al. (1997). 'Intellectual capital: navigating in the new business landcape', 1st ed. London: Macmillan Publications.

ROOS, G. et al. (2001). 'Intellectual capital as a strategic tool', *Strategic and Leadership*, Vol. 29, N. 4, pp. 21-26.

SAINT ONGE, H. (1996). 'Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital', *Strategy and Leadership*, Vol. 24, N. 2, pp. 10-14.

SÁNCHEZ, A.J et al. (2004). 'El capital intelectual: concepto y dimensiones', *XIV Congreso Acede*. Murcia.

SÁNCHEZ, M.P. et al. (2000). 'Management of intangibles: an attempt to build a theory', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, N. 4, pp. 312-327.

SERRANO, C.; CHAPARRO, F. (1999). 'Los activos intangibles de las empresas más allá de las normas de valoración'. *Finanzas & Contabilidad. Harvard Deusto*, Vol. 27, pp. 18-22.

TAGIURI, R.; LITWIN, G.H. (1968). 'Organizational climate: Explorations of a concept', 1st ed. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.

TYLOR, E.B. (1871). 'Primitive culture: Researches into the Developments of Mythology', *Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*.

VARGAS, P. (2000). 'Características de los activos intangibles'. La Rioja: Universidad de la Rioja.

© Intangible Capital, 2006 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con [Reconocimiento-NoComercial 2.5 de Creative Commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/). Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/>