

Influencia del Capital Intelectual en la Jerarquía Organizacional

Jorge Juan Boj Viudez¹, Raúl Rodríguez Rodríguez², Juan José Alfaro Saiz³

^{1, 2, 3} Centro de Investigación en Gestión e Ingeniería de la Producción (CIGIP), Universidad Politécnica de Valencia, Camino de Vera s/n, Valencia 46022. ¹jorbojvi@upvnet.upv.es, ²raurodro@upvnet.upv.es, ³jalfaro@opm.upv.es

Resumen

En el presente artículo se pretende analizar la influencia del Capital Intelectual en los diferentes Niveles Organizacionales (Estratégico, Táctico y Operativo) de una empresa genérica en función de la literatura revisada y analizada. Se describen las actividades relacionadas con el Capital Intelectual desarrolladas en cada uno de los Niveles Organizacionales y la información que se emplea en cada uno de ellos con el objetivo de integrar la gestión del Capital Intelectual en todos los Niveles Organizacionales de la empresa

Palabras clave: Capital Intelectual, Gestión, Niveles Organizacionales, Sistema Gestión Capital Intelectual

1. Introducción

Desde la aparición del término de Capital Intelectual en la década de los años 90 se han elaborado tanto desde el ámbito académico como empresarial numerosas definiciones y modelos de gestión que pretenden poner de manifiesto la importancia que en la Sociedad de la Información y del Conocimiento están adquiriendo los Intangibles pertenecientes a una empresa, como fuente generadora de valor para la misma y de ventajas competitivas en relación a los competidores que debe hacer frente la empresa en un mercado cada vez más global y competitivo.

Para integrar la gestión del Capital Intelectual en todos los ámbitos (Niveles) de una empresa es necesario establecer cuales son las acciones a adoptar en cada nivel organizacional para que la integración del sistema de Gestión de Capital Intelectual se realice un una forma eficiente y eficaz e involucre a todo el personal de la empresa, tanto directivos como mandos intermedios y trabajadores operativos.

La idea a partir de la cual se identifico la carencia que se poner de manifiesto en el presente artículo surgió del trabajo desarrollado por Bossi *et al* (2001), quienes diseñaron un modelo específico para la gestión de los activos intangibles de las entidades públicas. En la Figura 1 se recoge la propuesta del modelo, en el cual en el eje Y muestre el grado de intangibilidad de los activos y en el eje X muestra los Niveles Organizacionales de Gestión clásicos definidos por Simon (1960).

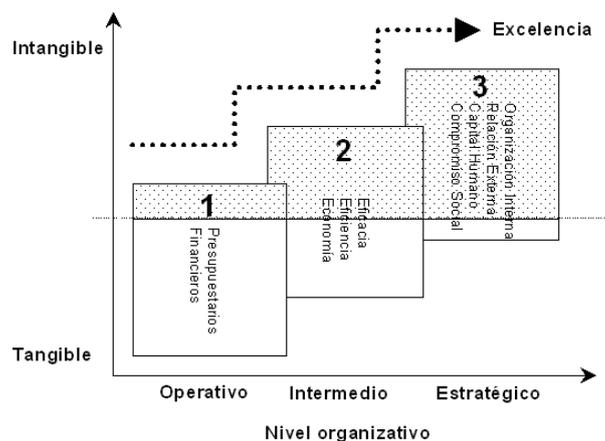


Figura 1. Modelo de Capital Intelectual para el Sector Público (Fuente: Bossi, 2001)

Este Modelo establece que a Nivel Operativo se manejan conceptos típicos de la contabilidad pública (facturas, pagos a proveedores, etc.). A partir de ahí se obtienen indicadores que tratan de revelar aspectos sobre el control de las operaciones haciendo referencia alguno de dichos indicadores a intangibles, que en el gráfico de la Figura 1 se refleja en la línea horizontal que separa los conceptos tangibles de los intangibles. En el nivel de gestión intermedio se utilizan indicadores, que reflejan el día a día de la entidad, referentes aspectos como la economía, eficiencia y eficacia de la gestión y habitualmente se trata de activos tangibles cuantificables mediante indicadores de gestión, aunque también están presentes numerosos conceptos intangibles más difíciles de cuantificar. En el tercer escalón el gerente aborda conceptos estratégicos tangibles como el saneamiento de las cuentas, el cumplimiento de presupuesto, el equilibrio financiero, etc. En este escalón surgen numerosos conceptos intangibles como la imagen de la organización, la motivación de la plantilla, la responsabilidad social, la ecuanimidad en la gestión ante los diversos colectivos ciudadanos, etc. Tratándose del nivel estratégico y planificación a largo plazo, los indicadores que componen este escalón se orientan hacia el futuro de la entidad.

Los autores establecen una cierta correlación entre los niveles organizacionales y el carácter intangible de los conceptos que se consideran en cada uno de ellos. Por ello se puede deducir que la Gestión del Capital Intelectual se centra en los Niveles de Gestión Estratégico y Táctico, pretendiendo el presente artículo confirma esta afirmación.

A continuación se realizará en el apartado 2 una breve revisión de la literatura relacionada con el Capital Intelectual. En el apartado 3 se describirán las actividades que se consideran al menos imprescindibles para una eficiente y eficaz implantación de un Sistema de Gestión de Capital Intelectual, las cuales se definirán desde el apartado 4 al 7. Para concluir, en el apartado 8 se mostraran las conclusiones de la investigación realizada.

2. Breve Revisión de la Literatura relacionada con el Capital Intelectual

A partir de la revisión efectuada de la literatura relacionada con el Capital Intelectual se han identificado aproximadamente 33 definiciones diferentes relativas al concepto de Capital Intelectual (Tabla 1). Lo que proporciona una idea de la falta de consenso existente por parte de los investigadores en relación a este término. Dichas definiciones se han elaborado desde

diferentes campos (Disciplinas) de investigación (Marr, 2005; Marr y Chatzkel, 2004) como por ejemplo: Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, Tecnologías de la Información y Gestión del Conocimiento.

Tabla 1. Autores que han establecido una Definición de Capital Intelectual (1964-2004) (Fuente: Elaboración Propia)

Autores Definiciones Capital Intelectual		
Becker, G.S. (1964)	Roos, J. et al (1997)	Bontis, N. et al. (1999)
Galbraith, K. (1969)	Roos, G. y Roos, J. (1997)	Roberts, H. (1999):
Itami, H. (1987)	Stewart, T.A. (1997)	Organisation for Economic Cooperation Development (OECD) (2000)
Hall, R. (1989)	Edvinsson, L y Malone, M.S. (1997)	Nonaka, I et al (2000)
Hall, R. (1992,1993)	Sveiby, K.E. (1997)	Nevado Peña, D y López Ruiz, V.R. (2000)
Hudson, W.J. (1993)	Roos, J. et al (1997)	Lev, B. (2001)
Klein, D.A. y Prusak, L. (1994)	Roos, G. y Roos, J. (1997)	Marr, B. y Schiuma, G. (2001)
Edvinsson, L. y Sullivan, P.H. (1996)	Boisot, M.H. (1998):	Proyecto MERITUM (2002)
Brooking, A. (1996)	Teece, D.J. (1998)	Martin de Castro, G. y Garcia Muñia, F. (2003)
Ventura Victoria, J. (1996):	Roos, J. et al (1997)	Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004)
Sveiby, K.E. (1997)	Euroforum (1998)	IASB (2004)

También se han contabilizado en la revisión realizada un total de 15 modelos diferentes de Gestión de Capital Intelectual (Tabla 2), existiendo más modelos pero con menor impacto en la literatura. Lo modelos diseñados en el ámbito académico son mas genéricos y completos lo que dificulta su implantación en una empresa por la gran cantidad de información que requieren. En cambio, los modelos diseñados por las propias empresas son específicos para las características de la propia empresa estableciendo los indicadores para medir los Intangibles que consideran más apropiados en función de la Visión y Estrategia de la empresa.

Tabla 2. Modelos de Capital Intelectual Identificados en la Revisión Bibliográfica (Fuente: Elaboración Propia)

Modelo de Capital Intelectual	
- Dow Chemical (Petrash, G., 1993)	- Modelo Intelect (Euroforum, 1998)
- Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)	- Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, E., 1998)
- Navegador Skandia (Edvinsson y Malone, 1992-1996)	- Modelo ICMS (Viedma, J. M., 1998)
- Technology Broker (Brooking, A., 1996)	- Modelo NOVA (Club Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana, 2000)
- Western Ontario University (Bontis, N., 1996)	- Modelo Capital Intelectual (Nevado, D. y López, V., 2000)
- Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint-Onge, H., 1996)	- Modelo Meritum (Proyecto Europeo, 1998-2001)
- Modelo de Flujos de Capital Intelectual (Dragonetti, Roos y Edvinsson 1997)	- Modelo Intellectus (Bueno, E., 2003)
- Intangible Assets Monitor (Sveiby, K., 1996-97)	

Se han localizados numerosos trabajos de investigación en los cuales se establece una estrecha relación entre la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual en una empresa, con diferentes afirmaciones dependiendo del ámbito de investigación. En algunos trabajos se establece que el Capital Intelectual es la materialización del conocimiento de los individuos en la organización de la empresa. Mientras que otros trabajos consideran el Capital Intelectual como una parte propia de la Gestión de Conocimiento. Por ejemplo, Romero y Salvador

(2005) establecen la siguiente relación entre la Gestión del Capital Intelectual y del Conocimiento en función de los Niveles Organizacionales en los que influye cada una:

- La Gestión del Capital Intelectual se centra en la construcción y gestión de Activos Intangibles desde un punto de vista estratégico y desde una perspectiva de dirección general de empresa. También incluye en algunas ocasiones enfoques tácticos y operacionales. Su función principal es la de renovar y actualizar los Activos Intangibles existentes en la empresa, crear nuevos activos y conseguir incrementar el valor de todos ellos tanto el de los existentes como el de los nuevos creados o adquiridos.
- La Gestión del Conocimiento adopta, en general, una perspectiva más táctica y operacional, y se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, captura, transformación y uso (Nonaka, I. y Takeuchi, H., 1995). Su función es la de planificar, poner en marcha, operar y monitorizar todas las actividades y todos los programas relacionados con el conocimiento que requiere una gestión eficaz del Capital Intelectual
- En la Figura 2 se muestra, en base a las anteriores definiciones, la influencia del Capital Intelectual y de la Gestión del Conocimiento en cada uno de los Niveles Organizacionales de una empresa. Como se puede apreciar el Capital Intelectual posee un marcado carácter estratégico y táctico pudiendo alcanzar el nivel operacional en determinadas situaciones. Por su parte la Gestión del Conocimiento se central principalmente en el Nivel Táctico y Operativo.

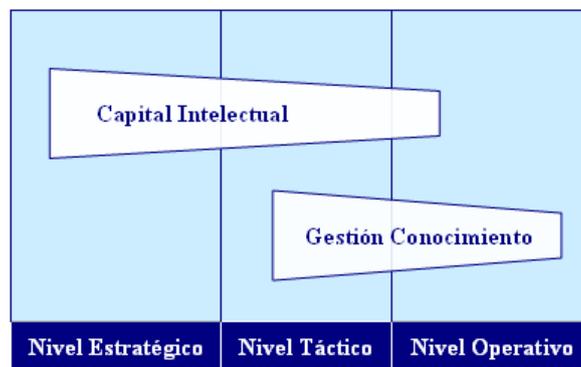


Figura 2. Integración Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento en los Niveles Organizacionales (Fuente: Elaboración Propia)

3. Actividades Gestión Capital Intelectual

Varias han sido las empresas que al identificar la importancia que los intangibles iban a adquirir en la creación de valor, tanto en el presente como en el futuro, crearon un departamento especial responsable de la gestión del Capital Intelectual y dependiente exclusivamente de la alta dirección. La empresa sueca Skandia fue la primera en Europa en crear en 1991 el primer departamento corporativo de Capital Intelectual, siendo Leif Edvinsson la persona escogida para ocupar el puesto de director, cuyo objetivo era el de desarrollar nuevos instrumentos de medición para visualizar el Capital Intelectual como un

complemento más del Balance General Contable de la empresa. Asimismo, la empresa estadounidense Dow Chemical escogió a Gordon Petrash como Director Global de Activos Intelectuales, quien diseñó un modelo de gestión de activos intangibles de la empresa y planteó la posibilidad de gestionar eficazmente el conocimiento como fuente generadora de creación de riqueza en contra posición a la tendencia de considerar como dicha fuerza a la tecnología, la innovación y el marketing.

Para la correcta implantación de un Sistema de Gestión de Capital Intelectual a todos los niveles organizacionales de una empresa deben realizarse unas determinadas actividades que han sido agrupadas en estáticas y dinámicas en función de la frecuencia con la cual se realizan (Tabla 3).

Tabla 3. Identificación de las Actividades de un Sistema de Gestión de Capital Intelectual (Fuente: Elaboración Propia)

Actividades Estáticas	Actividades Dinámicas
- Definición Capital Intelectual y sus Componentes.	- Medición de los Indicadores
- Identificación de los Intangibles.	- Elaboración Informe de Capital Intelectual
- Diseño del Informe de Capital Intelectual	- Análisis de los valores de los Índices y Acciones de Control.

- Las actividades que son consideradas como estáticas son las que se elaboran en el Nivel Estratégico debido a su vinculación con las actividades propias de dicho nivel como son la definición de la Visión y Estrategia de la empresa, debido a este hecho la frecuencia de repetición de estas actividades es muy baja. Mientras que las actividades clasificadas como dinámicas son las que se llevan a cabo en el Nivel Organizacional Táctico y Operativo por realizarse más frecuentemente e involucrar intangibles que se localizan en los mencionados niveles organizacionales.
- En los siguientes apartados del presente artículo se explicaran cada una de las anteriores actividades identificadas en la Tabla 1.

4. Definición de Concepto de Capital Intelectual y sus Componentes

Los modelos de gestión de Capital Intelectual desarrollados en empresas privadas establecen una definición de Capital Intelectual y los componentes que lo integran, en función de la Visión o Estrategia definida para la empresa por los directivos del nivel estratégico. Aspecto que también se menciona en los modelos académicos más teóricos y que en principio proponen una definición de Capital Intelectual pero que puntualizan que dicha definición debe alinearse con la Visión o estrategia de la empresa en la que se desee implantar el modelo.

En el Modelo DOW CHEMICAL (Petrash, 1996), la empresa desarrolló un proceso de gestión del activo intelectual compuesto por 6 pasos, siendo el primero de ellos definir la Estrategia de Negocio implantando una estrategia viendo cual es el papel que juega el conocimiento dentro de cada parte del negocio y cómo puede ser éste usado para desarrollar nuevas tecnologías y productos. Este proceso asegura que la gestión de los activos Intangibles esta alineada con los objetivos estratégicos de negocio que tiene la empresa al entender la

estructura organizacional, los papeles y responsabilidades, conocer la conciencia de las estrategias y el pensamiento corporativo, y poseer un entendimiento del activo intangible dentro del contexto del negocio.

El modelo Inlect (Euroforum, 1998) enlaza el Capital Intelectual con la estrategia de la empresa. De hecho, consideran los autores que sin la existencia de una estrategia bien definida no se podría aplicar correctamente el modelo. Así, se debe partir de la estrategia para determinar qué activos Intangibles son los que van a proporcionar valor a la organización

Como conclusión de lo expuesto anteriormente, se puede establecer que la definición e identificación de los intangibles que son considerados como creadores de valor dentro de la empresa son actividades desarrolladas en el Nivel Estratégico de la empresa. Aunque por el contrario no se establece en los modelos de gestión de Capital Intelectual identificados en la literatura cuales son las actividades que se deben ejecutar, ni responsables de las mismas en los niveles organizacionales Táctico y Operativo. En los siguientes apartados se plantea cuales de las actividades necesarias para diseñar e implantar un modelo de Gestión de Capital Intelectual deben realizarse en cada uno de los correspondientes niveles organizacionales de una empresa genérica.

5. Identificación de los Intangibles Generadores de Valor

Una vez clarificado el término Capital Intelectual para la correspondiente empresa en función de su Visión y Estrategia es necesario identificar cuales son los Intangibles que influyen en el proceso de creación de valor para la empresa, creando ventajas competitivas en relación a las empresas del entorno.

El modelo de medición de Activos Intangibles conocido con el nombre de Technology Broker (Brooking, 1997) establece una serie de cuestionarios cualitativos a completar por a los directivos de los diferentes departamentos de la empresa, con el objetivo de identificar los intangibles localizados en cada una de las categorías de intangibles que considera el modelo (Activos de Mercado, Activos Humanos, Activos de Propiedad Intelectual y Activos de Infraestructura), pero sin llegar a la definición de indicadores cuantitativos.

En el Proyecto MERITUM (Cañibano *et al*, 2004) se indica que para la identificación de los intangibles, el punto de partida necesario es la definición de una Visión de la empresa, es decir, una declaración de los fines de la Organización y, vinculados a ellos, un conjunto de objetivos estratégicos. Inmediatamente después, la empresa debe identificar aquellos Intangibles Críticos cuyo desarrollo y mantenimiento es fundamental para el logro de sus objetivos estratégicos. Estos Intangibles Críticos son los factores principales, los impulsores clave, que contribuyen en mayor medida al proceso de creación de valor en la empresa, dan los objetivos estratégicos fijados e incluyen las competencias básicas que la empresa posee, así como las que debe adquirir para alcanzar sus objetivos.

La identificación de los Intangibles que deben ser definidos y medidos en el Sistema de Gestión de Capital Intelectual debe ser llevada a cabo por la Alta Gerencia contando con el apoyo de los responsables de cada uno de los departamentos de la empresa debido a la importancia estratégica que representan los Intangibles (Fernández, 1998).

6. Diseño de un Sistema de Medición

Una vez identificados los Intangibles Críticos la empresa necesita definir indicadores específicos que sirvan para la medición aproximada de cada Intangible. Por ello, ha de definirse y desarrollarse un Sistema de Indicadores para cada Intangible. Los indicadores, al hacer referencia a Intangibles, pueden ser financieros o no financieros. También es importante que, en la medida de lo posible, los indicadores permitan obtener una idea clara de la vinculación entre los Intangibles de la empresa y la generación de riqueza que de ellos se deriva.

El sistema de indicadores empleado por la empresa debe ser flexible y dinámico. Para ser útiles en la Gestión de la empresa, los indicadores deben reflejar los cambios y los efectos del aprendizaje de la compañía. Es por ello que, normalmente, resulta necesario definir nuevos indicadores a medida que se avanza. Ahora bien, paralelamente, si la empresa, o terceros interesados, quieren tener una visión de la evolución es preciso que se puedan comparar unos períodos con otros. Consecuentemente, será preciso mantener un sistema de indicadores estable que sirva como base, durante un período de tiempo relativamente largo.

Según lo comentado anteriormente, la actividad de Diseño del Sistema de Medición debe ser realizada por un departamento que dependa de la alta gerencia, que es la que ha definido los Intangibles que se desean medir, y que posea personal interdisciplinar que conozca el funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa para poder establecer los indicadores adecuados.

7. Diseño del Informe de Capital Intelectual

Normalmente, la información presentada por las empresas se limita a los datos financieros recopilados en los informes financieros y contables como sus Balances de Situación e Informes de Beneficios y Pérdidas, excluyéndose información referente a sus intangibles.

El informe de Capital Intelectual pretende servir de complemento a los informes financieros como herramienta de ayuda al proceso de toma de decisiones a nivel estratégico, sin pretender suplantar a dichos informes financieros. El Informe de Capital Intelectual sirve para cumplir dos funciones: la primera, como herramienta interna para desarrollar y asignar recursos, definir estrategias, establecer prioridades de actuación, vigilar el desarrollo de los resultados de las empresas y facilitar la toma de decisiones, y, en segundo lugar, estimular la comunicación de las empresas con terceras partes, con el objetivo principal de captar recursos económicos y humanos, y establecer contactos.

La información de Capital Intelectual debe ser divulgada en todos los Niveles Organizacionales de la empresa, agregando y/o desagregando la información en función de las necesidades de información de cada uno de los niveles con el objetivo de transmitir a todos los miembros de la empresa la relevancia de Intangibles y motivarlos para aumentar el Capital Intelectual de la empresa.

Existen diversas dificultades para incorporar la información de Capital Intelectual en los factores de decisión de la dirección de la empresa, como la resistencia de los gestores a tomar en serio la información de Capital Intelectual; la falta de conciencia y la ausencia de pautas de

expresión del Capital Intelectual; la falta de armonización en cuanto a las directrices a utilizar o la diversidad de terminologías y metodologías existentes.

El Proyecto MERITUM establece que el informe de Capital Intelectual es un documento mediante el cual la compañía difunde información sobre los Intangibles que integran su Capital Intelectual. Constituye la conclusión lógica del proceso de Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión de Capital Intelectual. La comunicación a los accionistas y otros terceros interesados en las capacidades, recursos y compromisos de la empresa en relación con lo que se considera como elementos fundamental de la creación de valor de la empresa. El citado Informe consta de las tres partes siguientes: *visión de la empresa, Resumen de Recursos u Actividades Intangibles, un Sistema de Indicadores de los Recursos y Actividades Intangibles*.

También se proporciona en el Proyecto MERITUM unas directrices en relación a cómo se debe recoger la información, quién debe preparar la información y la frecuencia con la que se debe redactar el informe de Capital Intelectual. En relación a quién debe preparar la información es necesario distinguir entre las personas que tienen a su cargo el Desarrollo y el Diseño del Sistema de Medición como tal, de aquellas que elaboran los Indicadores. En el primer grupo normalmente encontramos: Altos Directivos, Consultores externos/internos, Directores de Recursos Humanos y Directores Financieros y de Contabilidad. La recogida de datos debe efectuarse en los distintos departamentos de la empresa, puesto que se necesita información de muy diversa naturaleza. Una vez que se ha obtenido la información necesaria de los distintos departamentos, el personal que se hace cargo de la preparación del Informe Anual sería el más apropiado, puesto que cuentan con experiencia probada en la acumulación, integración y difusión de información. Con independencia de quién sea el responsable de la preparación del Informe de Capital Intelectual, la alta dirección debe comprometerse y participar activamente en dicha preparación.

Es de señalar que la función que debe cumplir el Informe de Capital Intelectual es triple, siendo dos de las funciones a nivel interno de la empresa y la última a nivel externo. A nivel interno el Informe de Capital Intelectual debe servir a la Alta Dirección de la empresa como herramienta de apoyo a la toma de decisiones sobre la gestión del Capital Intelectual y también debe divulgarse la información dentro de la empresa agregando, desagregando y filtrando los datos en función de las necesitadas de información de cada uno de los niveles organizacionales y de cómo haya a ser empleada la información en cada uno de los diferentes departamentos que integran la empresa. Esta actividad de divulgación interna de la información contribuye a integrar la gestión del Capital Intelectual tanto en todos los Niveles Organizacionales como en toda estructura departamental de la empresa. A nivel externo, el Informe de Capital Intelectual debe ser empleado como una herramienta de promoción de la capacidad que posee la empresa para generar valor y ventajas competitivas tanto en el presente como en el futuro a los agentes externos (accionistas, proveedores, clientes, organismos públicos, etc.) y transmitirles una imagen de confianza en el futuro de la empresa.

8. Conclusiones

Una vez descritas cada una de las actividades consideradas como necesarias para implantación de forma eficiente y eficaz un Sistema de Gestión de Capital Intelectual en un empresa genérica se identifica en la siguiente la tabla (Tabla 4) que Nivel Organizacional es en el que se debe realizar cada una de las mencionadas actividades.

Tabla 4. Clasificación de las Actividades de un Sistema de Gestión de Capital Intelectual en los Niveles Organizacionales. (Fuente: Elaboración Propia)

	Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
Definición Capital Intelectual y Componentes			
Identificación de los Intangibles			
Diseño Sistema de Medición y Control			
Diseño Informe Capital Intelectual			
Medición Indicadores asociados a los Intangibles			
Elaboración del Informe de Capital Intelectual			
Análisis de los valores de los Índices y Acciones de Control			

Las actividades identificadas en la tabla anterior que se realizan en el Nivel Organizacional Estratégico son las relacionadas con actividades de definición de los elementos del Sistema de Gestión de Capital Intelectual, como son la Definición de Capital Intelectual, la Identificación de los Intangibles Críticos y de las Acciones de Control a llevar a cabo en función del análisis obtenidos de la medición de los Intangibles identificados.

A Nivel Táctico se establecen las actividades propias de diseño del Sistema de Medición y del Informe de Capital Intelectual a partir de las decisiones adoptadas en el Nivel Estratégico. Así como las actividades necesarias para medir los Intangibles localizados en el Nivel Táctico y necesarias para elaborar el Informe.

Las Actividades de Control definidas en el Nivel Estratégico, en función de la información recabada por el Sistema de Medición, afecta al personal de todos los Niveles Organizacionales, ya sea en mayor o menor grado, estableciendo políticas de actuación de puede afectar a los trabajadores, a los procedimientos de trabajo y a las relaciones con los agentes externos a la empresa en todos los Niveles Organizacionales

Como se puede apreciar en la tabla anterior, varias de las actividades enumeradas son realizadas en diferentes Niveles Organizacionales. Esto es debido a que por ejemplo la actividad de medición de indicadores se efectúa sobre intangibles que pueden estar en diferentes Niveles Organizacionales. Asimismo, el empleo de la información del Informe de Capital Intelectual se debe divulgar por todo los Niveles Organizacionales para que la integración de la Gestión del Capital Intelectual sea completa y que involucre a todo el personal de la empresa.

En el presente artículo se pretende dar una visión mas amplia de la Gestión de Capital Intelectual de la que se ha encontrado en la revisión realizada de al literatura relacionada, en la cual se hace referencia a la importancia de la implicación y apoyo de la Alta Gerencia para la implantación de un Sistema de Gestión de Capital Intelectual pero no se establece la vinculación de del sistema de gestión con el resto de Niveles Organizacionales de la empresa.

Referencias

- Bossi, A.; Fuertes, Y.; Serrano, C. (2001). *El Capital Intelectual en el Sector Público*. <http://www.5campus.org/leccion/cipub>> Consultado el 23-04-2008..
- Brooking, A. (1997). "The Management of Intellectual Capital". *Long Range Planning*, 30(3):364-365.
- Cañibano, L.; Sánchez, M.P.; García-Ayus, M.; Chaminade, C. (2004). *Directrices para la gestión y difusión de la información sobre intangibles (informe de capital intelectual)*, pp. 237-273.
- Euroforum (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.* Madrid:Euroforum. Documento obtenido en Internet: http://gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelec.htm (Marzo, 2001)
- Fernández, E.; Montes, J.M.; Vázquez, C.J. (1998). "Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la empresa". *CEPADE*, 20:83-98.
- Hudson, W.J. (1993). *Intellectual Capital: How to Guild it, Enhance it, Use it*. New York:Wiley.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1992). "The balanced scorecard - measures that drive performance". *Harvard Business Review*, (enero-febrero):71-79.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics if Innovation*. Oxford:Oxford University Press.
- Simon, H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York:Harper & Row.
- Saint-Onge, H. (1996). "Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital". *Strategic & Leadership*, 24(2):10-14.
- Petrash, G. (1996). "Dow's Journey to a knowledge value management culture". *European Management Journal*, 14(4):365-33.