

La gestión estratégica del capital intelectual en el entorno Latino Americano

The intellectual capital strategic management in our latin american environment

Julio Mario Daza-Escorcía¹, María Jimena Wilches Arango¹,
Libardo Segundo Gómez Vizcaíno¹, Oscar Javier Durán Hoyos², Jesús Cohen Jiménez¹

1. Magíster en Ciencias de la Ingeniería Industrial, Profesor Tiempo Completo, Universidad Autónoma del Caribe, Gestión Moderna de Operaciones (GeMop), juliomariodaza@hotmail.com.

2. Ingeniería Industrial (e), Asistente de Investigación, Universidad Autónoma del Caribe, Gestión Moderna de Operaciones (GeMop)

Recibido 25/10/2010, Aceptado 1/12/2010

RESUMEN

En los últimos años, nuestro país ha desarrollado nuevas oportunidades de ingreso a otros mercados, esto ocasiona la necesidad de generar nuevas ventajas competitivas que aumenten valor agregado a nuestras organizaciones, esto se traduce en una buena oportunidad para expandir sus mercados; donde lo mejor es aumentar el tamaño de la plaza colocando más productos o prestando más servicios en nuevas ubicaciones. Pero creando mayor Capital Intelectual (CI) y no productos es la única manera actual de competir globalmente. Los países que se han resistido a degenerar la población y degenerar el medio ambiente, re-enfocando sus esfuerzos en la gestión estratégica del CI han visto cambios drásticos en sus economías. Los países desarrollados se concentran en generar CI y transformar el conocimiento explícito y tácito en valor para las organizaciones, donde refiere a un proceso dinámico, realizado por la persona para justificar y probar afirmaciones que considera ciertas [1]. Este artículo de revisión tiene como objeto dar una perspectiva general del CI, su evolución durante el tiempo y la visión futura para su implementación y desarrollo, mostrando así como la gestión estratégica de este en nuestro entorno puede llegar a ser la principal fuente de riqueza en las organizaciones de América latina.

Palabras clave: Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento, Activos Intangibles.

ABSTRACT

Currently, our country has developed new revenue opportunities into other markets, this causes the need to generate new competitive advantages that enhance value to our organizations, this transform into a good opportunity to expand their markets, where the best is to increase the size of the business generating more products or providing more services to new locations. With the growing of Intellectual Capital (IC) and without lay out on primary production there are high chances of competing in a globalized world. Countries of great economic power do not care about sacrificing the environment products and people, but are focusing on the strategic management of IC, has seen dramatic changes in their economies. Developed countries are focused on build IC and transform the explicit and tacit knowledge into value for organizations, where it refers to a dynamic process, by the person to justify and prove claims that considers certain [1]. This search paper is intended to provide an overview on IC its evolution over time and the future vision for its implementation and development, showing how strategic management of this in our environment can become the main source of wealth in Latin American organizations.

Key words: Intellectual Capital, Knowledge Management, non-tangible assets.

1. Introducción

Se está produciendo un profundo cambio en la gestión empresarial. Ya no basta con gestionar con excelencia los elementos tangibles (maquinaria, edificios, instalaciones, depósitos en bancos, etc.); cada vez más, los elementos intangibles (conocimientos, habilidades, valores, actitudes, etc.) son los que marcan el diferencial de competitividad de una organización.

El objetivo de este artículo es mostrar las diferentes iniciativas que se están llevando a cabo en todo el mundo relacionado a la estrategia basada en la gestión del Capital Intelectual o Gestión de Intangibles. Tanto naciones como regiones están experimentando con proyectos piloto extremadamente innovadores que intentan gestionar los elementos intangibles de las personas.

Este artículo ha sido estructurado en seis secciones principales. En primer lugar se explican los conceptos que van a guiar la estructura del mismo, asociándolos a la triada conceptual de la estrategia basada en el conocimiento; los cuatro apartados siguientes muestran las experiencias más innovadoras en el ámbito mundial del CI, además de sus éxitos e inconvenientes al momento de su implementación; por último, se establecen unas conclusiones y consideraciones finales.

2. El Capital Intelectual (CI) o Gestión de Intangibles: La Evolución

A lo largo de la historia se ha definido el CI de muchas formas, entre las cuales sobresalen principalmente; *Stewart* (1991) quien conduce el término capital intelectual a la agenda de la dirección y la gestión, y quien lo define como “todo aquello que conocen los miembros de una organización y que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado” [19]. Esta utilización del término definiría los efectos dinámicos del intelecto de los individuos, pero lo que llamó la atención de los gerentes y de los consultores gerenciales fue que *Stewart* hizo del capital intelectual un atributo de la organización.

Laurence Prusak (1996) dice; “Nadie pone en tela de juicio el hecho de que las ventajas competitivas de una empresa dependen básicamente de sus conocimientos, o para ser más específicos de lo que sabe, de cómo usa lo que sabe, y lo rápido que es capaz de saber algo nuevo” [7].

Un año más tarde Thomas A. Stewart establece que el CI es el material intelectual (conocimientos, información, propiedad intelectual y experiencia) que se puede utilizar para crear riqueza. Es el poder del cerebro colectivo [6].

Nuevamente *Stewart* (1997) [16], muestra la primera utilización de este término en el libro de *Feiwel* [18] el cual se

lo atribuye a *John Kenneth Galbraith*, quien en una carta al economista Michael Kalecki en 1969 le escribió: “Me pregunto si usted se ha dado cuenta lo mucho que nosotros en todo el mundo le debemos al capital intelectual que usted ha proporcionado en las últimas décadas”.

En 1998 Bontis [15], apoyándose en *Stewart* [16] y en *Sveiby* (1997) [17], definen; “el capital intelectual se ha analizado por muchos, definido por algunos, comprendido por un selecto número y medido formalmente por prácticamente nadie”.

José M. Viedma Martí en 1998 [8], define el CI como el saber individual o colectivo que produce valor (knowledge that produces value, en inglés), además es la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Según Marr et al (2003) [22], precisan que el capital intelectual es la guía que dirige la innovación y los avances competitivos en las economías basadas en el conocimiento. Al mismo tiempo, la gestión del conocimiento se reconoce como la actividad fundamental de obtención, desarrollo y mantenimiento del CI. Desde esta perspectiva, puede observarse el vínculo del capital intelectual con el desarrollo de los procesos de la gestión del conocimiento en la organización.

En concordancia con lo anterior, Sanguino (2003) [24] concreta que la relación entre la gestión del conocimiento y el capital intelectual a partir de un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el CI de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión eficiente de sus capacidades de solución de problemas, con el objetivo final de generar ventajas organizacionales sostenibles en el tiempo.

Por último López (2004) [20], después de estudiar las diferentes definiciones ofrecidas por diversos autores, llega a la interesante y completa definición del capital intelectual, en que considera que; “son todos aquellos elementos, no tangibles, que en un marco estratégico determinado conducen a la valorización de los activos físicos e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones”; señala, además, que “es dinámico y su desarrollo conduce al incremento de valor”.

Cuatro años más tarde Palacios [28] afirma que el CI representa la perspectiva estratégica de la “cuenta y razón” o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización.

En general todas las definiciones tienden a concluir que la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside en sus (core competencies, en inglés) o lo que es lo mismo en sus conocimientos esenciales o CI.

Importancia y Actualidad del CI

En el mundo súper competitivo actual en que vivimos, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa [14].

La importancia de esta gestión en el desarrollo de las empresas se corrobora en varias encuestas. Por ejemplo, una encuesta hecha en América del Norte entre altos ejecutivos arrojó que el 77% de ellos considera muy importante “mejorar el desarrollo y la forma en que se comparte el capital intelectual en el negocio” [2].

En la medida en que las economías se desarrollan, cada vez tienen menos importancia los activos tangibles (estados contables) y cobran más importancia los intangibles, los cuales se subdividen en tres [1, 3]; (i) *capital humano*, se refiere a los conocimientos dentro de la cabeza de los empleados, (ii) *capital estructural*, son los conocimientos que quedan en la empresa cuando los empleados se van a casa y (iii) *capital relacional*, que establece el conjunto de relaciones establecidas con clientes, proveedores y con otros colectivos e instituciones. Esto genera la necesidad de gestionar más activamente el conocimiento en las empresas para asegurar su competitividad.

Los autores como Meritum [21] llaman la atención sobre un hecho que resulta clave para entender cómo se puede generar e incrementar el capital intelectual de la organización, cual es la constatación de que los diferentes intangibles considerados en las categorías de capital intelectual, pueden clasificarse en recursos intangibles y actividades intangibles, según su carácter sea estático o dinámico. Con la expresión de recursos intangibles se hace alusión al stock o valor actual de un intangible determinado en un momento concreto del tiempo. Puede ser o no expresado en términos financieros. Por su parte, el hablar de actividades intangibles implica una noción dinámica, haciendo referencia a aquellas acciones que implican la asignación de recursos destinados a:

- a. Adquirir o desarrollar internamente nuevos recursos intangibles.
- b. Aumenta el valor de los recursos ya existentes.
- c. Evaluar y controlar los resultados de los dos tipos de actividades anteriores.

El impulsar el desarrollo de actividades intangibles propiciará la adquisición de recursos intangibles que, finalmente, se concretarán en el CI, parte del cual podrá materializarse así en activos intangibles cuantificables en el balance de cualquier situación. Una de las ideas más reiteradas en la literatura vincula el impulso de este proceso a la aplicación de modelos de capital intelectual. Siendo el resultado de la implantaciones más relevantes llevadas a cabo en diferentes empresas a modo de casos experimentales.

Sin embargo, la mayoría de las empresas de Colombia y Latinoamérica no tienen mecanismos formales para gestionar el conocimiento. Esta gestión ocurre de manera informal. En una entrevista efectuada al Dr. José María Viedma Martí por Learning Review [4], afirma que el CI en Latinoamérica está todo en sus inicios; las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones se van imponiendo, pero la Gestión del Conocimiento, y los intangibles están en sus comienzos, además, en países como Perú, Chile y Uruguay aparte del Balanced Scorecard (BSC) no hay aplicación de CI en ningún modelo.

Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de nuestras empresas es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho CI.

Así pues la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo [21].

El Balanced Scorecard (BSC): Su Historia y Éxitos

El BSC fue diseñado hace 19 años por David Norton y Robert Kaplan, como una forma para manejar indicadores en las organizaciones. Después de que varias empresas en Estados Unidos empezaron a aplicarlo, hicieron un estudio para observar qué tan exitosa era la herramienta. Con los resultados, Norton y Kaplan lanzaron el libro titulado, *Strategy Focused Organization (SFO)*, que plantea cinco principios que debe seguir una organización para enfocar su propia estrategia. “Los programas de mejores prácticas (Six Sigma, EFQM, BEM, TQM, ABM, etc.) se centran en la operación y en los procesos, pero no se conectan directamente con la estrategia de la compañía. En otras palabras, esos programas enseñan a pescar, pero no enseñan dónde hacerlo”, explica Kaplan [9]. El papel del BSC es saber cuál de todos los programas generó el mayor impacto en los negocios y, por ende, en la estrategia de la compañía.

Esta herramienta paulatinamente ganó espacio como una metodología de management enfocada en la implementación y ejecución de estrategias, y se difundió en Europa, Oceanía y Asia. En ese momento, Kaplan y Norton crea-

ron la firma de consultoría Balanced Scorecard Collaborative, con sede en Boston, para unir sus conocimientos teóricos con la experiencia de diferentes empresas. Hoy esta metodología, más que un sistema para manejar indicadores, es una forma de generar valor.

En Colombia, las primeras empresas que implantaron esta herramienta fueron multinacionales, como Kimberly Clark y Exxon Mobil. Hay casos exitosos en el país que obtuvieron mucho más de lo que esperaban del BSC, véase [10].

El Banco de Crédito lo utilizó inicialmente para recuperar la rentabilidad en medio de las condiciones adversas de la recesión y la crisis del sistema financiero entre 1999 y 2000.

Para Alfonso Jiménez, presidente de Fiberglass Colombia, los resultados del BSC en términos de la efectividad en la gestión de la estrategia son evidentes en el mediano y largo plazo.

La Federación Nacional de Cafeteros, por su parte, lo implementó de una manera muy original. “Con un grupo integrado por cafeteros y extensionistas, nos dimos a la tarea de imaginarnos una manera clara, cafetera, de contar nuestros sueños. Entonces, en lugar de pintar un mapa, sembramos un árbol de café con las tradicionales perspectivas del BSC”, dice Luis Genaro Muñoz, gerente administrativo encargado del proyecto.

La Fuerza Aérea Colombiana llegó al método en enero de 2004. Aunque esta organización ya tenía un plan estratégico, uno de sus mayores retos fue incluir en el BSC, indicadores del programa de Seguridad Democrática, de control de la función pública y de rendición de cuentas que les impone el Estado colombiano.

Los estudios de Norton y Kaplan [9] muestran que el 35% del valor que genera una organización puede atribuirse a factores no financieros. Por eso, para crear valor no basta con planear y tener suerte. Herramientas como el BSC son clave para integrar todos los elementos que generan resultados en una empresa y para entender cómo adaptarse al cambiante y competitivo mundo de hoy.

A pesar de sus virtudes, el Balanced Scorecard todavía es un gran desconocido, no solo para las organizaciones que se plantean implementarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implantación.

Hay que tener en cuenta que antes de implementar un nuevo modelo de gestión, es muy importante saber cuáles son las razones que justifican el cambio. El BSC es un proyecto que requiere tiempo y recursos de la organización, por eso es recomendable solo si se estima su utilidad. En ningún caso se trata de cambiar por cambiar.

El Balanced Scorecard nos puede ayudar a planificar mejor, a entender y comunicar la estrategia y a gestionar con una visión más global y a largo plazo [13].

Inconvenientes en la Implementación del CI

José María Viedma Martí [4, 1], manifiesta que el mayor inconveniente en la implementación del CI en Latinoamérica se debe principalmente a que al implementar el BSC este presupone que la estrategia ya está bien formulada, pero en la mayoría de empresas pequeñas y medianas (Pymes) muchas veces no tienen bien explicada la estrategia, ni tampoco están en la labor de hacer grandes reflexiones estratégicas con todo el personal. Para implantar el BSC o cualquier modelo de CI, primero hace falta hacer una reflexión estratégica; y muchas de las Pymes y los consultores que se dedican a ellas no están enteradas de estas materias.

Pero hay además otro tema que es el de la formulación de la estrategia. Muchas empresas tienen planteamientos de negocios que no son competitivos, y en este aspecto hacer una reflexión estratégica es muy importante. No hay grandes metodologías que ayuden, excepto el análisis DOFA (SWOT, en inglés). Entonces si la estrategia no está bien formulada y no es clara, no se puede aplicar ningún modelo de CI.

Por otra parte y con respecto a lo anterior Norton y Kaplan [9] encuentran que el 85% de los ejecutivos pasa menos de una hora al mes discutiendo la estrategia. De hecho, Willy Mayenberger, director de la región andina de Symnetics Colombia (la representante de Balanced Scorecard Collaborative), asegura que el 70% del problema real de las compañías en nuestro país es la mala ejecución [10].

Marr, et al [24], plantean que, para materializar una estrategia organizacional exitosa, se necesita identificar ventajas y capacidades que permitan crear y mantener estas ventajas. Estas capacidades son fortalecidas por el conocimiento. Por eso, las organizaciones que tratan de mejorar sus capacidades, buscan identificar y manejar sus valores basados en el conocimiento.

Soluciones ante estos Inconvenientes

La solución a estos problemas según Viedma [1] radica en la medida y gestión estratégica del capital intelectual o gestión de intangibles para conseguir la misión y objetivos de la empresa y hacer frente con éxito a los mejores competidores. En la actualidad tal como lo manifiesta Johan Ross [11] no se toman en serio la captación, medición y gestión del CI.

Según Martín [25], en el contexto actual la medición del capital intelectual parte de un enfoque estratégico de gestión que involucra desde la misión y objetivos organizacionales hasta la estructura, la cultura y la estrategia como

factores críticos para un pensamiento coherente orientado al logro de resultados.

Por otra parte Ljungberg [26] señala que la medición del capital intelectual es una actividad muy relacionada con la estrategia organizacional. El desarrollo y el cambio organizacional se redirigen a partir de los resultados de los procesos del sistema de medición. Los sistemas de medición interrelacionan la estrategia organizacional con los resultados y, por tanto, la satisfacción de los usuarios y clientes, y crea una dependencia entre ambos.

Viedma [1] plantea un modelo denominado Intellectual Capital Benchmarking System (ICBS), la metodología está pensada para la formulación de la estrategia; y puede ser una ayuda a estas dificultades. El modelo, la metodología y la herramienta ICBS constituye una primera aproximación científica y por lo tanto sistemática a la gestión profesionalizada de los activos intangibles en las ciudades u organizaciones de cualquier país. El ICBS tiene un doble enfoque. Por un lado, un enfoque generalista que pretende medir y gestionar el CI común a todos los microclusters de actividades económicas de cualquier ciudad o empresa. Por otro lado, un enfoque particular que pretende medir y gestionar el CI de cada microcluster relevante.

En la metodología ICBS la gestión sistemática y continua del CI de una empresa o ciudad se podrá realizar mediante la utilización de balances de CI generales (plataforma común de capital intelectual) y específicos (capital intelectual de microclusters), y mediante la comparación (benchmarking) con indicadores homólogos de otras ciudades u organizaciones consideradas como modélicas.

Intellectual Capital Statement (InCaS)



Otro modelo estructural propuesto, es el denominado proyecto InCaS. A través del proyecto InCaS (Intellectual Capital Statements, en inglés) hecho en Europa, la Unión Europea (UE) planea enseñar a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) cómo medir su CI, a fin de ayudarlas a mejorar su desempeño y promover la competitividad.

La medición del rendimiento organizacional constituye la pieza clave para identificar el incremento y desarrollo del capital intelectual de las organizaciones. Indejikian [27] considera que permite seguir el progreso de la puesta en práctica de la estrategia y analizar las diferencias existentes entre los resultados reales y las medidas ideales de rendimiento.

Del proyecto participan Alemania, Francia, Polonia, Eslovenia y España. Sus tres principales socios impulsores son la Universidad Politécnica de Catalunya, la London

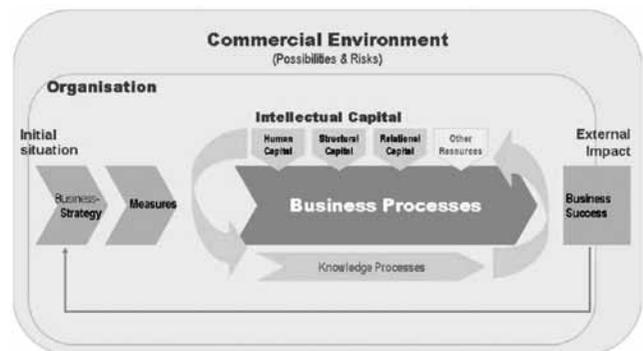
School of Economics, y el instituto alemán de investigaciones Fraunhofer IPK.

“Es un proyecto de gestión estratégica de Capital Intelectual o de los intangibles por las pequeñas y medianas empresas europeas”, explica José María Viedma Martí [4, 1], profesor de la Universidad Politécnica de Catalunya. “Lo que pretende la UE es que las Pymes gestionen estratégicamente los intangibles, y proporcionarles una metodología, un tool kit y un software para que ellas lo puedan hacer sin necesidad de acudir a grandes consultoras”.

El InCaS, es una representación holística y sistémica de la manera en que la organización ha estructurado sus procesos de negocio para entregar valor añadido a los clientes. Así, exhibe todas sus estructuras de organización relevantes que ligán al CI a los procesos de negocio de la empresa y a los factores de éxito ajustados al contexto de la organización.

Semejante a otros modelos (BSC, IC Explorer, Value Monitor, IC Benchmarking System, etc.) InCaS parte de la descripción de la visión y de los objetivos estratégicos de la organización y posteriormente identificar los procesos de negocios principales y el paquete de recursos intangibles implicados en la creación del valor. InCaS tampoco se aleja de la definición extensamente aceptada de CI, y lo divide en tres bloques o componentes intangibles; el capital humano, estructural y relacional [12], véase figura 1.

Figure 1. Intellectual Capital Statements [12].
Figura 1. Representación de capital Intelectual.



El proyecto se encuentra en los inicios de su implantación, actualmente hay una empresa piloto en cada uno de los países, la proyección según Viedma Martí es que “se implantará en un plazo de un año y medio a mil Pymes europeas; será la implantación más grande que habrá de CI de Pymes en el mundo” [4].

3. Conclusiones

A lo largo del desarrollo de este artículo hemos comprobado cómo la importancia del CI ha hecho que se desplace en

un porcentaje considerable la gestión de elementos tangibles, por la adecuada gestión de los elementos intangibles, intentando así definir estrategias que debe realizar una organización para ser considerada como una “empresa que aprende” o una “compañía inteligente”, en definitiva, una organización del conocimiento.

La gestión del CI, se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para lograr los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es, por lo tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico.

En todo el mundo existen experiencias que intentan conseguir adaptaciones de los diferentes pilares de la estrategia basada en el CI al ámbito empresarial, con diferentes grados de éxito. Queda claro que las organizaciones que quieran convertirse en referencias a nivel mundial no pueden olvidar la gestión de sus intangibles, ya que la gestión del capital intelectual es de hecho la piedra angular del paradigma de empresa excelente o empresa triunfadora del siglo XXI.

Referencias

- [1] Viedma, José. Intangibles para Investigadores, En: Memorias de Conferencia Cátedra Europa, Universidad del Norte. Colombia, 2009.
- [2] Andrade, Luis. Gestión de Conocimiento, En: Edición Impresa Revista Dinero, Publicación 05-02-2003. Colombia, 2003.
- [3] Grant, Robert. Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Civitas. España, 1995.
- [4] Inoue, Verónica. Formular la estrategia del negocio antes de gestionar el Capital Intelectual. En: Revista Learning Review Latinoamérica, Edición No 16, 16/8/2006.
- [5] Stewart, Thomas. Intellectual Capital, Currency Doubleday, 1997.
- [6] Prusak, Laurence. “The Knowledge Advantage”, Strategy & Leadership, March-April, 1996.
- [7] Viedma, José. Gestión del Capital Intelectual, En: Portal Web <http://www.gestiondelcapitalintelectual.com/>. España. 1998.
- [8] Kaplan, Robert and NORTON, David. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press. Boston, 1994.
- [9] Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia. *revista de antiguos alumnos del IESE*.
- [10] Martí, J. M. (2000). la gestión del conocimiento y del capital intelectual.
- [11] Bontis N. Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. Management Decision. 1998;36(2):63-76.
- [12] Stewart TA. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday Currency. 1997.
- [13] Sveiby R. The new organizational wealth. San Francisco: Berrett-Koehler. 1997.
- [14] Feiwei GR. The Intellectual Capital of Michael Kalecki: a study in Economic Theory and policy. Knoxville: The university of Tennessee. 1975.
- [15] Stewart TA. Brainpower: How Intellectual Capital is becoming America’s Most Valuable Asset. Fortune. 1991; 3:44-60.
- [16] López Viñeqlá A, Hernández Gasset M. Un sistema integrado no es suficiente: SIGER. 2004. <http://www.estrategikaonline.com.ar/articulos/siger.PDF> [Consultado: 12 de mayo de 2006].
- [17] Meritum, Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles, Informe de Capital Intelectual, Fundación Airtel Movil, 2002.
- [18] Marr B, Gupta O, Stephen P, Goran R. Intellectual capital and knowledge management effectiveness. Management Decision. 2003;41(8):771-81
- [19] Sanguino R. La gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización. 2003. Disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/km> [Consultado: 4 de enero de 2009].
- [20] Marr B, Schiuma G, Neely A. Intellectual capital. Defining key performance indicators for organizational knowledge assets. Business Process Management Journal. 2004;10(5):551-69.
- [21] Martin WJ. Demonstrating knowledge value: a broader perspective on metrics. Journal of Intellectual Capital. 2004;5(1):77-91.
- [22] Ljungberg A. Process Measurement. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. 2002;32(4):254-87.
- [23] Indejikian R. Performance evaluation and compensation research: an agency perspective. Accounting Horizons. 2002;13(2):147-57.
- [24] Palacios TA. El Capital Intelectual: Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009000600002&script=sci_arttext&tlng=en.2008