

---

# EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA EMPRESA. ANÁLISIS DE CRITERIOS Y CLASIFICACIÓN MULTIDIMENSIONAL.

.....

**JOSÉ EMILIO NAVAS LÓPEZ**

Catedrático de Organización de Empresas

*Universidad Complutense de Madrid*

**MARTA ORTIZ DE URBINA CRIADO**

Profesora de Organización de Empresas

*Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*

**LOS ACTIVOS INTANGIBLES SE ESTÁN CONVIRTIENDO, CADA DÍA CON MAYOR PESO, EN LA CLAVE DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS, POR LO QUE SU IDENTIFICACIÓN, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN ES UN CAMPO DE ESTUDIO CADA VEZ MÁS**

163

relevante desde el punto de vista de la Dirección de Empresas.

Con la denominación de Capital Intelectual se suele reconocer al conjunto de activos intangibles con los que cuenta la organización. Este trabajo tiene el doble objetivo de, en primer lugar, analizar los distintos criterios que han sido propuestos en la literatura para diferenciar entre tipos de Capital Intelectual. En segundo lugar, sobre la base de la utilización simultánea de algunos de estos criterios, presentar una propuesta de clasificación multidimensional del Capital Intelectual, para establecer una nueva tipología de

activos intangibles empresariales. Basándose en los tipos establecidos, la empresa podrá alcanzar una mejor interpretación de los mismos y discriminar los más valiosos que pudieran ser el origen de la obtención y mantenimiento de su ventaja competitiva.

.....

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALIZACIÓN

La consideración de la empresa como un sistema abierto en permanente contacto

con su entorno determinó, durante varias décadas, el modelo dominante en la Dirección de Empresas, bajo el supuesto de que las condiciones externas eran determinantes de la competitividad empresarial. Ahora bien, la influencia de los factores externos es idéntica para todas aquellas empresas situadas en el mismo entorno competitivo, por lo que se ven sometidas a las mismas condiciones y, por tanto, a las mismas expectativas de rentabilidad. Sin embargo, la práctica competitiva presenta multitud de situaciones en las que empresas ubicadas en el

mismo sector económico obtienen niveles diferentes de rentabilidad.

En los últimos años ha cobrado especial interés, en la literatura sobre Dirección de Empresas, la Teoría de los Recursos y Capacidades (1), la cual centra su atención en el análisis de los recursos que poseen las empresas, así como en sus diferencias, y en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados (Wernerfelt, 1984).

Tres ideas básicas sostienen este enfoque (Navas y Guerras, 2002, pp. 183-184):

1] La heterogeneidad de las empresas, debida a las diferencias en cuanto a la disponibilidad de recursos poseídos en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos.

2] El entorno empresarial, cuando está caracterizado por la incertidumbre, la complejidad y la turbulencia, hace que las empresas basen su estrategia en los recursos internos frente a hacerlo según consideraciones de tipo externo (Grant, 1996a, p. 153).

3] El beneficio de la empresa es consecuencia tanto de factores externos, derivados de las características competitivas del entorno, como de factores internos, relacionados con la combinación de los recursos que dispone.

A partir de este enfoque, la empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y aplican con el tiempo, es decir, «como combinación única de recursos y capacidades heterogéneos» (Grant, 1996a, p. 155), o bien «una comunidad social especializada en la rapidez y eficiencia en la creación y transformación de conocimientos» (Kogut y Zander, 1996, p. 503). Esta nueva visión de la empresa pone de manifiesto el interés de estudiar los recursos y capacidades de la empresa, y más concretamente los de carácter intangible, así como hacer un esfuerzo por clasificarlos y ver su potencial para crear ventajas competitivas para la empresa.

Son varias las propuestas clasificatorias que se pueden encontrar en la literatura acerca



de los distintos tipos de recursos con los que cuenta una empresa. Quizás, las más conocidas se deban a Barney (1991), que distingue entre capital físico, capital humano y capital organizativo, y a Grant (1996a), que diferencia tres tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos. A efectos de la caracterización posterior, distinguiremos únicamente entre recursos de carácter tangible e intangible, justamente para darle mayor importancia a los segundos en el soporte de la actuación competitiva de la empresa. El criterio para establecer la clasificación deriva de la naturaleza de los recursos, mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento (Itami y Roehl, 1987; Sveiby, 1997).

Los recursos tangibles son aquellos activos de la empresa que tienen soporte físico y se concretan en algo material, por lo que pueden ser fácilmente identificados en el seno empresarial (2). Dentro de los recursos tangibles se suelen distinguir los siguientes tipos: inmovilizado (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, equipos informáticos), existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y activos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones de otras personas).

El objetivo de su gestión es buscar la mejor asignación posible dentro de la empresa o fuera de ella (en combinación

con los recursos de otras empresas o su venta) que lleve a la optimización en su utilización. El principal problema que se presenta deriva de que su valoración contable (a precios históricos) puede no ser muy significativa a efectos estratégicos (Grant, 1996a, pp. 159-161).

Por su parte, los recursos intangibles son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Sin embargo, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa, como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores (Salas, 1996, p. 18; Bueno, 1998, p. 215). Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano o la marca son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.

En el estudio de este tipo de recursos convergen dos aproximaciones teóricas: los autores que toman como marco de referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades y los integrantes del enfoque más reciente proveniente de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual. La primera línea de pensamiento, más teórica, representada por autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Grant (1991, 1996a) y Hall (1992, 1993). La segunda, con una orientación más práctica, está formada por autores como Nonaka (1991, 1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Brooking (1996), Edvinsson y Malone (1997), Roos *et al.* (1997), Sveiby (1997), Teece (2000) y Nonaka y Teece (2001). Entendemos que ambas aproximaciones comparten el mismo objetivo —el estudio de los intangibles—, por lo que solamente la falta de un lenguaje universal común en este campo puede introducir cierta confusión (3).

De acuerdo con este planteamiento, bajo el concepto de Capital Intelectual se recoge el conjunto de recursos intangibles de los que dispone la empresa en un determinado momento del tiempo (Brooking, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Euroforum, 1998). Este concepto responde a una variable *stock* que representa el con-



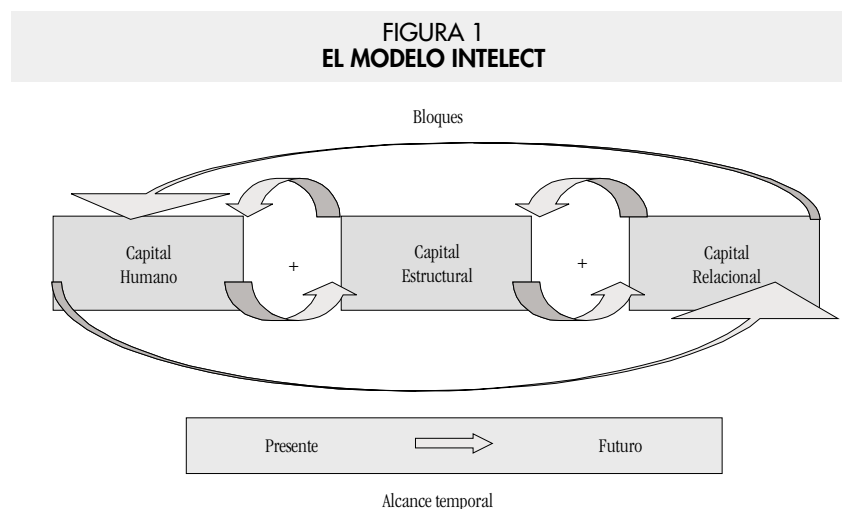
Por lo tanto, el Capital Estructural está referido a todo aquel conjunto de conocimientos que es propiedad de la empresa y que queda en la organización cuando las personas la abandonan, ya que es independiente de las mismas. Como ejemplo de aspectos considerados dentro del Capital Estructural tenemos unos más relacionados con la organización, como la cultura organizativa, los procesos de reflexión estratégica, y otros relativos a la tecnología, como la propiedad intelectual de la empresa, las tecnologías de proceso y producto, las tecnologías de la información o los procesos de innovación.

El Capital Relacional se refiere al conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior (Euroforum, 1998, p. 35), o bien con los agentes internos. Dentro de este grupo podríamos incluir, entre otros, la lealtad de los clientes, la satisfacción del cliente, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, así como las interrelaciones con proveedores y otros agentes.

#### SEGÚN EL GRADO DE CODIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Un criterio básico considerado en bastantes de las clasificaciones establecidas (Kogut y Zander, 1992; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Spender, 1996; Spender y Grant, 1996b; Euroforum, 1998; Lam, 2000; Teece, 2000) es el que diferencia al conocimiento en función de su grado de codificación, según su carácter tácito o explícito. El conocimiento tácito es aquél difícil de formalizar y comunicar, que reside en la mente de las personas o en la interacción grupal, como, por ejemplo, las capacidades de liderazgo, los conocimientos individuales de las personas o la interacción entre las personas que forman parte de un grupo de trabajo o de la organización. El conocimiento explícito es aquél susceptible de ser codificado y transferible a través del lenguaje formal y sistemático. Por ejemplo, los manuales de la organización, las patentes, los procesos formalizados de aprovisionamiento de la empresa.

Otros autores han denominado a estos conceptos con otras terminologías, tales



FUENTES: Euroforum (1998, p. 35).

como: Insertado/Migratorio (Badaracco, 1991), Tácito/Articulado (Hennart, 1988; Kogut, 1988), Específico/No Articulable (Winter, 1987), Implícito/Explícito (Itami y Roehl, 1987), Sistemático/Independiente (Garud y Nayyar, 1994), Transferible/No Transferible (Gruber, 1989) o Privado/Público (Kogut, 2000), que atienden a planteamientos similares a los iniciales.

La relevancia del criterio deriva de la posibilidad de que el conocimiento poseído por la empresa sea descrito formalmente, de forma que podríamos decir que cuanto más tácito es el conocimiento más difícil es de imitar y sustituir por los competidores, por lo que facilitaría la generación de ventajas competitivas sostenibles (Lubit, 2001).

#### SEGÚN LA POSIBILIDAD DE DEFENSA LEGAL

Otro criterio interesante, aunque no muy tratado en la literatura, salvo propuestas como las de Hall (1992, 1993) y Fernández *et al.* (1998), es el que diferencia según su posibilidad de defensa por parte de la organización, entre conocimiento defendible legalmente y no defendible.

La relevancia del criterio radica en la dificultad de protección del conocimiento debido a que los derechos de propiedad sobre bastantes recursos intangibles no están perfectamente definidos y, por

tanto, son susceptibles de apropiación por otros agentes o imitación ilegal. Por ello, la posibilidad de protección jurídica de los recursos es esencial para asegurar la propiedad de los mismos en el tiempo y evitar su utilización por parte de competidores. Basándose en este criterio, las patentes y las marcas serían ejemplos de recursos susceptibles de ser protegidos, mientras que los conocimientos individuales, dado que residen en las personas, son más difíciles de proteger porque los individuos pueden ser más fácilmente transferibles entre empresas.

Este criterio está bastante relacionado con el carácter tácito o explícito del conocimiento, ya que aquellos intangibles basados en conocimientos tácitos, aunque sean más fáciles de proteger internamente en virtud de su ambigüedad causal, serán más difícilmente defendibles desde un punto de vista legal (ej., secreto industrial).

#### SEGÚN LA ASOCIACIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos intangibles pueden ser dependientes de las personas o no (Hall, 1992, 1993). Partiendo de esta idea, este criterio diferencia en función de la vinculación directa de los conocimientos a los recursos humanos de la empresa entre individuales y colectivos. En este sentido, aquellos intangibles no asociados a los

recursos humanos son los que se pueden considerar verdaderamente propiedad de la organización, ya que son independientes de las personas que los protagonizan. Podemos así identificar aquellos asociados a los recursos humanos como individuales por naturaleza, mientras que los no asociados tendrán una naturaleza más colectiva.

En una línea similar, otros autores establecen tipologías alternativas como conocimiento Individual/Social (Spender, 1996), Individual/Organizativo (Galunic y Rodan, 1998) o Individual/Colectivo (Grant, 1996b; Pitt y Clarke, 1999; Camelo, 2000).

Este criterio es interesante para discriminar qué tipos de intangibles pertenecen a las personas (ej., conocimientos individuales), puesto que descansan en ellas, y cuáles son asumibles por la empresa debido a su carácter colectivo y compartido por los miembros de la organización (ej., cultura organizativa). Siendo estos últimos los que facilitarán a la empresa la apropiabilidad de las rentas generadas.

**SEGÚN LA DIMENSIÓN ONTOLÓGICA**

Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995) proponen la dimensión ontológica según el nivel de interacción social que consideren los intangibles. Este criterio permite distinguir cuatro niveles de análisis: individual, de grupo, organizativo e interorganizativo. La lógica de este criterio se basa en que, en una primera etapa, el conocimiento se crea a nivel individual. La organización debe poseer personas creativas o motivar un clima que favorezca la creación de conocimiento, ya que éste surge en los individuos. Sin embargo, el conocimiento se puede combinar a nivel grupal, organizativo e interorganizativo, dando lugar a la aparición de nuevas dimensiones del mismo (Nonaka, 1994). Otros autores, como Kogut y Zander (1992) y Hedlund (1994), también consideran niveles similares como formas de manifestación del conocimiento.

Como ejemplos de conocimientos de cada nivel tendríamos, a nivel individual, la capacidad de las personas que trabajan

**CUADRO 2  
CLASIFICACIÓN MULTIDIMENSIONAL DEL CAPITAL INTELECTUAL**

	Naturaleza			
	C. Humano	C. Estructural	C. Relacional	
Tácito	Emocional Operativo	Organizativo Tecnológico	Agentes externos Agentes internos Mercado	No defendible
Explícito	Operativo			Defendible
	Individual	Grupal/ organizativo	Organizativo/ interorganizativo	
	Asociado RRHH	No asociado RRHH		

FUENTE: Elaboración propia.

en la empresa; a nivel de grupo, las rutinas creadas por las personas que lo conforman; a nivel organizativo, la cultura, la filosofía y los procesos de funcionamiento de la empresa, y a nivel interorganizativo, las relaciones de la empresa con los agentes externos a la misma, por ejemplo, la satisfacción del cliente, la marca y la reputación.

La relevancia de la dimensión ontológica es similar a la del criterio de asociación a los recursos humanos, es decir, en la medida en que el conocimiento pasa a formar parte de los grupos y, sobre todo, de la organización, es más fácilmente apropiable por ésta, siendo una buena fuente de ventajas competitivas sostenibles.



**PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL**

A la vista de los distintos criterios analizados, y de su relevancia estratégica, vamos a plantear una propuesta de clasificación multidimensional del Capital Intelectual que integra simultáneamente, todos ellos. La propuesta parte de la clasificación del Modelo Intelect, a la cual se incorporan los criterios adicionales, tal como queda recogida en el cuadro 2.

A partir del criterio según la naturaleza del Capital Intelectual —Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional— iremos mostrando la clasificación propuesta y su interés competitivo.

Dentro del Capital Humano, se propone la distinción entre conocimiento emocional y operativo (6). El primero hace referencia a las actitudes que mantienen los individuos dentro de la organización e incluye aspectos cercanos a los sentimientos y motivaciones, relativos a cómo se integran las personas dentro de la empresa. Ejemplos de este tipo serían la forma de comportamiento, la motivación, la lealtad, la amistad, la conducta, etc., de los miembros de la organización.

Por otra parte, el operativo recoge las aptitudes que poseen los recursos humanos, referidas a las capacidades inherentes a los individuos y que ponen al servicio de la organización. Como ejemplo tenemos la habilidad, la formación técnica, la experiencia, la capacidad para trabajar en grupo, etc., de los individuos. Ciertamente, la mayoría de los componentes del Capital Humano son de carácter tácito y no defendible, aunque se pueden encontrar algunos ejemplos de conocimiento operativo de carácter más explícito y defendible, como la formación de los individuos.

El Capital Humano Emocional incluiría elementos heterogéneos para la empresa, que, dado su carácter, fundamentalmente, tácito e individual, serían más difíciles de imitar y sustituir, aunque tendrían el problema de la apropiabilidad. En el caso del Capital Humano Operativo, la empresa tiene a su alcance mecanismos de defensa de la apropiación, aunque no debemos olvidar que en la medida que sean más explícitos serán más fáciles de imitar o sustituir por los competidores.

Dentro del Capital Estructural consideramos importante distinguir entre el Capi-

tal Organizativo y el Capital Tecnológico, porque tienen características e implicaciones muy diferentes. El Capital Organizativo integra todos los aspectos relacionados con la clásica Teoría de la Organización de la Empresa, referidos a diseño estructural, mecanismos de coordinación, comportamiento grupal, rutinas organizativas, cultura corporativa, sistemas de planificación y control, entre otros. El Capital Tecnológico recogería todos aquellos conocimientos de carácter técnico e industrial disponibles en la empresa, como, por ejemplo, patentes, propiedad industrial, *know-how*, secreto industrial y experiencia técnica.

Básicamente, el Capital Organizativo puede considerarse de carácter tácito, ya que muchos de los componentes antes citados son difícilmente articulables y codificables para su análisis. Sin embargo, entendemos que los contenidos propios de la organización formal pueden tener un carácter más explícito, ya que pueden ser susceptibles de codificación y mejor valoración. De forma inversa, el Capital Tecnológico tiene más bien un carácter explícito, puesto de manifiesto por el conjunto de conocimientos técnicos disponibles, aunque pueden existir ciertos aspectos, como la experiencia técnica o el secreto industrial, de más difícil explicitación.

El nivel de análisis del Capital Estructural está, evidentemente, no asociado a los recursos humanos y es de carácter grupal u organizativo, en función de que el conocimiento radique en equipos o grupos de trabajo o en el conjunto de la organización. Cuando se considera como unidad de análisis el grupo, la empresa se entiende como una red de grupos.

Por ello, podríamos decir que el Capital Organizativo, sobre todo si es de carácter tácito, sería uno de los tipos de Capital Intelectual más estratégico desde el punto de vista de que no es fácilmente sustituible e imitable y es propiedad de la empresa, ya sea por estar a nivel grupal u organizativo. Mientras que para el Capital Tecnológico es necesario buscar mecanismos de defensa para evitar su imitación y sustitución, en cuyo caso tendría un efecto muy positivo sobre la competitividad de la empresa.



Dentro del Capital Relacional, para clasificar los distintos tipos de relaciones, parece interesante distinguir en función del tipo de agentes con los que se establecen, diferenciando entre Agentes Externos, Agentes Internos, más un tercer tipo, que se ha denominado Capital de Mercado y que recoge las relaciones externas de la empresa consideradas desde un punto de vista muy amplio.

El Capital Relacional puede ser tanto de carácter tácito como explícito, según estén más o menos formalizadas las relaciones con los distintos agentes, y defendible o no defendible, según existan o no contratos jurídicamente protegibles que las regulen. Asimismo, se pueden considerar dos niveles de análisis, el organizativo y el interorganizativo. Si nos centramos en los agentes internos, debemos entender a la empresa como un todo, y el nivel es meramente organizativo, mientras que si consideramos las relaciones con el entorno, el nivel de análisis será interorganizativo.

El Capital Relacional con Agentes Externos está integrado por las relaciones con todos aquellos grupos convencionales con los cuales la empresa tiene algún tipo de vínculo y que pueden tener influencia en su actuación competitiva. Entre ellos se distinguen: clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas y otros agentes. En este úl-

timo tipo se integrarían colectivos como movimientos sociales, de consumidores o ecologistas. Ciertamente, el tipo de relación y, en su caso, la capacidad de mejora ante el futuro, que la empresa pueda establecer con todos estos grupos de agentes externos, puede llegar a constituir un recurso altamente valioso para la organización que es preciso identificar y valorar. Aspectos como la lealtad y fidelidad de clientes y proveedores, las alianzas con clientes, proveedores o competidores, las buenas relaciones con las administraciones públicas o colectivos sociales, son recursos empresariales que cada vez están tomando un mayor protagonismo en la generación de la ventaja competitiva.

Dentro del Capital Relacional con Agentes Internos se consideran las relaciones con los accionistas, los directivos y los trabajadores. Puede llamar la atención la consideración de las relaciones que se establecen con agentes internos cuando, en principio, se podría pensar que la empresa sólo puede establecerlas con agentes exteriores. Sin embargo, es interesante destacar que los vínculos que la empresa, como ente abstracto, pueda tener con los grupos de poder internos, pueden ser un recurso valioso para la empresa, así como difícilmente imitable y sustituible por los competidores, de forma que si la empresa es capaz de apropiarse de sus rentas le permitiría la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Por último, dentro del Capital de Mercado se incluyen todos aquellos aspectos genéricos de la empresa a partir de los cuales ésta se presenta ante su entorno, considerado en un sentido amplio. Nos estamos refiriendo a aspectos como la imagen, la reputación, la ética, la marca o el logotipo, que por no ser específicos de una relación concreta con un agente determinado se ha considerado más oportuno integrarlos en esta categoría genérica denominada de Mercado. Al igual que el caso anterior, también estos aspectos están adquiriendo una importancia creciente para la competitividad empresarial, dado que son elementos diferenciadores de la empresa respecto a sus competidores y facilitadores de las relaciones interorganizativas.

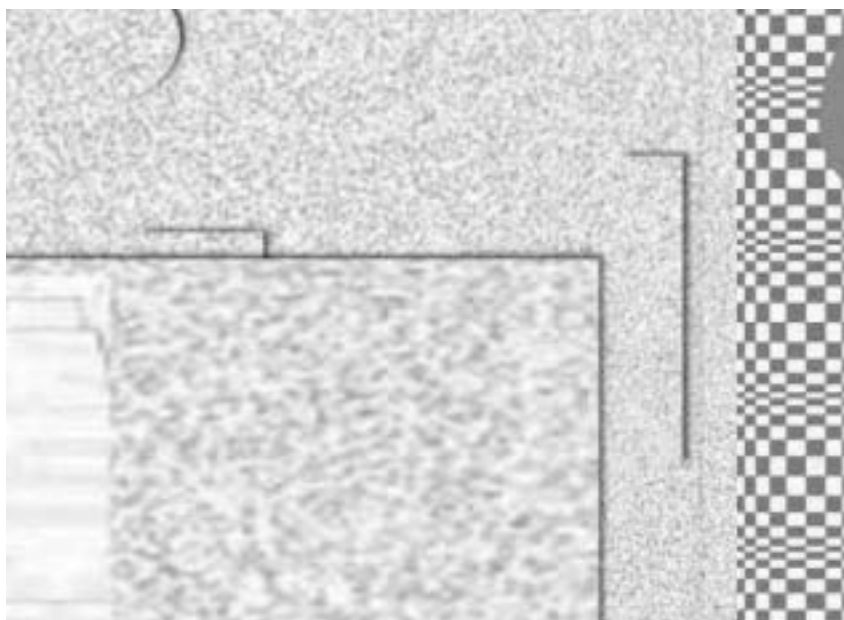
●●●●●●●●●●  
**CONCLUSIONES**

Como se expuso anteriormente, el objetivo principal del presente trabajo era analizar distintos criterios clasificatorios de los recursos intangibles de la empresa integrados en el concepto de Capital Intelectual y, basándose en ellos, establecer una propuesta de clasificación.

De los múltiples criterios de clasificación existentes en la literatura especializada, se han analizado los considerados más relevantes. Cada uno de ellos debe aportar sugerencias para la mejor gestión de los intangibles. Sobre la base de la consideración simultánea de varios de estos criterios, se ha presentado una propuesta de clasificación multidimensional del Capital Intelectual. La pretensión de esta propuesta no es otra que dar un primer paso en el desarrollo de una clasificación, lo más general posible, que pueda llegar a ser considerada como base a la hora de estudiar la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual.

El carácter multidimensional de la propuesta lo que busca es el intento de establecer una definición más estrecha de las características de cada intangible, basándose en las cuales puede fundamentarse la ventaja competitiva. En relación con esta idea, la propuesta multidimensional nos ha permitido ver, dentro del inmenso contingente de activos intangibles de la empresa, cómo clasificarlos y caracterizarlos de cara a su potencial competitivo, siendo ésta una de las mayores aportaciones de este trabajo.

De forma resumida, podríamos decir que aquellos elementos que forman parte del Capital Humano y por lo tanto tienen un carácter individual, en la medida en que sean tácitos y defendibles, podrían ser considerados fuentes de ventajas competitivas al ser recursos valiosos, heterogéneos, difíciles de imitar y sustituir, y apropiables siempre que la empresa tenga los mecanismos adecuados para protegerlos. En el caso de que sean explícitos, la empresa tendrá más facilidad para identificarlos, pero se puede encontrar con problemas de imitación y sustitución que pueden mermar su potencial competitivo.



Los intangibles que forman parte del Capital Estructural tienen una dimensión grupal u organizativa que hace que sean más fácilmente apropiables por la empresa, y difíciles de imitar y sustituir, sobre todo en caso de ser tácitos. Finalmente, el Capital relación incluiría intangibles a nivel organizativo e interorganizativo, que, en la medida en que sean valiosos para la empresa, difícilmente imitables y sustituyibles, así como defendibles para asegurarse la apropiación de sus rentas, serían buenas fuentes de ventajas competitivas a largo plazo. Pero, como en el caso anterior, aquéllos más explícitos serán más susceptibles de imitación y sustitución por los competidores.

Quizás la conclusión más interesante que se desprende de las reflexiones anteriores es que es necesario clasificar los intangibles, ya que esto nos permite caracterizarlos y analizarlos a la luz de su potencial competitivo, quedando patente que para la empresa, el carácter tácito de los mismos, su posibilidad de defensa y el nivel en el que se encuentren, sobre todo el grupal y organizativo, serían los aspectos más relevantes a la hora de basar sus ventajas competitivas.

La pretensión de este trabajo es que la clasificación propuesta tenga no sólo una utilidad teórica sino que también tenga una aplicabilidad inmediata y sencilla a la práctica empresarial. Esta clasi-

ficación puede ser la base para propuestas posteriores que intenten un mayor desarrollo de la misma, en la búsqueda de una clasificación más universal y consensuada para los intangibles en la empresa y que permita el análisis de su potencial competitivo.

●●●●●  
**NOTAS**

- (1) Diversos autores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 1992; Dierickx y Cool, 1989; Peteraf, 1993; Chi, 1994) han denominada la Teoría de Recursos y Capacidades simplemente como la Teoría de Recursos —*The Resource-Based View Theory*—, considerando la definición de recurso en un sentido amplio que integra tanto los recursos como las capacidades, de forma conjunta
- (2) Son visibles, ya que su soporte físico hace que se puedan identificar y visualizar de forma adecuada, y fácilmente cuantificables, puesto que pueden medir y cuantificar con relativa sencillez, a través de los estados contables.
- (3) Con respecto a los recursos intangibles, podemos identificar un elemento homogeneizador, que subyace en cualquier concepto de recurso intangible o capacidad: ambos son formas de conocimiento más o menos complejas que posee la organización. Por ello, en los últimos años están coexistiendo varias líneas de investigación, según que hagan hincapié en (Fernández y Suárez, 1996): a) Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 1992; Dierickx y Cool, 1989; Peteraf,





- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1997): *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Haper Collins, Nueva York.
- EUROFORUM (1998): *Proyecto Intellect. Medición del Capital Intelectual*, Euroforum, Madrid.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. J. (1998): «Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la Empresa», *Dirección y Organización*, nº 20, pp. 83-98.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 73-92.
- GALUNIC, C. H. y RODAN, S. (1998): «Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation», *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1193-1201.
- GARUD, R. y NAYYAR, P. R. (1994): «Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 365-385.
- GRANT, R. M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, vol. 33, nº 3, pp. 114-135.
- GRANT, R. M. (1996a): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- GRANT, R. M. (1996b): «Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration», *Organization Science*, vol. 7, nº 4, pp. 375-388.
- GRANT, R. M. (1996c): «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- GRANT, R. M. (2001): «Knowledge and Organization», en Nonaka, I. y Teece, D. J. (eds.): *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*, Sage, Londres, pp. 145-169.
- GRUBER, T. R. (1989): *The Acquisition of Strategic Knowledge*, Academic Press, San Diego.
- HALL, R. (1992): «The Strategic Analysis of Intangible Resources», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HALL, R. (1993): «A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- HEDLUND, G. (1994): «A Model of Knowledge Management and N-Form Corporation», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 73-90.
- HEDLUND, G. y NONAKA, I. (1993): «Model of Knowledge Management in the West and Japan», en Lorange, P. et al. (eds.): *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation*, Blackwell, Oxford, pp. 117-144.
- HENNART, J. F. (1988): «A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 361-374.
- HILL, C. W. y DEEDS, D. L. (1996): «The Importance of the Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective», *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 4, pp. 429-451.
- ITAMI, H. y ROELH, T. W. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1992): «The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, vol. 70, nº 1, pp. 71-79.
- KOGUT, B. (1988): «Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-332.
- KOGUT, B. (2000): «The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure», *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 405-425.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «Knowledge of the Firm, Combinative Capacities, and the Replication of Technology», *Organization Science*, vol. 3, nº 3, pp. 383-397.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1996): «What Firms Do? Coordination, Identity and Learning», *Organization Science*, vol. 7, nº 5, pp. 502-517.
- LAM, A. (2000): «Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework», *Organization Studies*, vol. 21, nº 3, pp. 487-513.
- LUBIT, R. (2001): «Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage», *Organizational Dynamic*, vol. 29, nº 4, pp. 164-178.
- MARKIDES, C. C. y WILLIAMSON, P. J. (1994): «Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 149-165.
- MARKIDES, C. C. y WILLIAMSON, P. J. (1996): «Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 2, pp. 340-367.
- NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid, tercera edición.
- NONAKA, I. (1991): «The Knowledge Creating Company», *Harvard Business Review*, vol. 69, nº 6, pp. 96-104.
- NONAKA, I. (1994): «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, vol. 5, nº 1, pp. 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEOUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation*, Oxford University Press, Nueva York.
- NONAKA, I. y TEECE, D. J. (2001): *Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*, Sage, Londres.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, Nueva York.
- PETERAF, M. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PITT, M. y CLARKE, K. (1999): «Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation», *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 11, nº 3, pp. 301-316.
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, pp. 79-111.
- RICHTER, F. J. y VETTEL, K. (1995): «Successful Joint Venture in Japan: Transferring Knowledge through Organizational Learning», *Long Range Planning*, vol. 28, nº 3, pp. 37-45.
- ROOS, G.; ROOS, J.; EDVINSSON, L. y DRAGONETTI, N. C. (1997): *Intellectual Capital. Navigating in the New Business Landscape*, McMillan, Londres.
- SALAS, V. (1996): «Economía y gestión de activos intangibles», *Economía Industrial*, nº 307, pp. 17-24.
- SPENDER, J. C. (1996): «Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 17, edición especial, invierno, pp. 45-62.
- SPENDER, J. C. y GRANT, R. (1996): «Knowledge and the Firm: Overview», *Strategic Management Journal*, vol. 17, edición especial, invierno, pp. 5-9.
- SVEIBY, R. M. (1997): *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- TEECE, D. J. (2000): *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, Nueva York.
- TEECE, D. J.; RUMELT, R. P.; DOSI, G. y WINTER, S. G. (1994): «Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 23, nº 1, pp. 1-30.
- TEECE, D.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- TSOUKAS, H. (1996): «The Firm as Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach», *Strategic Management Journal*, vol. 17, edición especial, invierno, pp. 11-25.
- WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WINTER, S. (1987): «Knowledge and Competence as Strategic Assets», en Teece, D. J. (ed.): *The Competitive Challenge: Strategic for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Nueva York, pp. 159-184.
- ZANDER, U. y KOGUT, B. (1995): «Knowledge and the Speed of Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test», *Organization Science*, vol. 6, nº 1, pp. 76-92.