

GNOSIS, UN NUEVO MODELO DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Báez Alvarez, Elda Jeny
Centro de Información de ETECSA
Ave. 17, Número 3605, entre 36 y 42, Playa. Ciudad de la Habana
jeny@tel.etecsa.cu

Ninguna empresa moderna, independientemente de su naturaleza, escapa a la necesidad de mantener ventajas sostenibles en estos tiempos de constantes cambios. Considerar los valores intangibles, en especial los relacionados con la gestión, transferencia y explotación del conocimiento, es una prioridad que impone esta nueva era. La búsqueda del valor real ha revelado un nuevo capital: el intelectual. Por ello, se necesita gestionarlo para encontrar la ventaja competitiva que marcará la diferencia.

Con el presente trabajo se pretende hacer una propuesta teórica de un modelo para la medición del capital intelectual en la ETECSA —Empresa de telecomunicaciones de Cuba S.A.—. Este modelo parte del aprendizaje constante y se convierte en el eje del desarrollo empresarial futuro, cuando se combina de manera holística y se aprovechan las sinergias que generan la interacción de los cuatro componentes fundamentales del capital intelectual. Se trata, pues, de un trabajo que aprovecha los aportes teóricos realizados estos últimos años en este campo y le añade un nuevo capital —competencias— que tributa directamente al desempeño excelente que se requiere de las empresas modernas. Consideramos que este modelo le brinda a la empresa un grupo de informaciones que en muchas ocasiones se encuentran dispersas y que le permitirá crear un equilibrio dinámico entre cliente, procesos, recursos humanos y formación.

Palabras claves: gestión del conocimiento, capital intelectual, modelos de medición

***GNOSIS, UN NUEVO MODELO DE MEDICIÓN
DEL CAPITAL INTELECTUAL***

Báez Alvarez, Elda Jeny

Centro de Información de ETECSA

Ave. 17, Número 3605, entre 36 y 42, Playa. Ciudad de la Habana

jeny@tel.etcসা.сu

Ninguna empresa moderna, independientemente de su naturaleza, escapa a la necesidad de mantener ventajas sostenibles en estos tiempos de constantes cambios. Considerar los valores intangibles, en especial los relacionados con la gestión, captura, transferencia y explotación del conocimiento, es una prioridad que impone esta nueva era. La búsqueda del valor real ha revelado un nuevo capital: el intelectual. Por ello, se necesita gestionarlo para encontrar la ventaja competitiva que marcará la diferencia.

Con el presente trabajo se pretende hacer una propuesta teórica de un modelo para la medición del capital intelectual en ETECSA —Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.—. Este modelo parte del aprendizaje constante y se convierte en el eje del desarrollo empresarial futuro, cuando se combina de manera holística y se aprovechan las sinergias que generan la interacción de los cuatro componentes fundamentales del capital intelectual. Se trata, pues, de un trabajo que aprovecha los aportes teóricos realizados estos últimos años en este campo y le añade un nuevo capital —competencias— que tributa directamente al desempeño excelente que se requiere de las empresas modernas. Consideramos que este modelo le brinda a la Empresa un grupo de informaciones que en muchas ocasiones, se encuentran dispersas y que le permitirá crear un equilibrio dinámico entre cliente, procesos, recursos humanos y formación.

Palabras claves: gestión del conocimiento, capital intelectual, modelos de medición

“un hombre no es sino lo que sabe”

Francis Bacon

Estamos inmersos en un momento de grandes cambios. Nuestro entorno cambia constantemente. El desarrollo que ha alcanzado el sector de las telecomunicaciones, las nuevas tecnologías de la información y la globalización de la economía han introducido cambios sustanciales en la forma de pensar de las personas, en la economía y en la sociedad. A su vez, esto ha posibilitado el surgimiento de una nueva era: la llamada era del **conocimiento**.

La historia del conocimiento es prácticamente tan ancestral como la propia historia del hombre, y la búsqueda de ese conocimiento se ubica en el mismo origen de todas las ciencias. Sólo hasta hace unos años es que el saber del hombre se reconoce como un recurso económico básico, más importante que el propio capital, los recursos naturales y el trabajo. Por tal motivo, en estos momentos se comienza a pensar en cómo gestionar este conocimiento con el fin de que se convierta en la clave para el éxito futuro.

Las empresas modernas, en estos escenarios sumamente dinámicos y ante la creciente presión competitiva, deben asumir la importancia de la gestión de conocimiento para generar valor, y obtener ventajas competitivas sostenibles y, además, convertirse en organizaciones que aprenden. En estos momentos, se requiere de un aprendizaje constante —esto tiene que ver, obviamente, con la reducción del tiempo de vida de las tecnologías y la necesidad creciente de las personas de adquirir nuevas habilidades y nuevas capacidades— en consecuencia la formación concebida tradicionalmente como una función de apoyo pasa a convertirse en la esencia del desarrollo empresarial [1].

En las empresas que aprenden se debe potenciar el “pensamiento sistémico”, sin embargo, para lograrlo se requiere de “visión compartida”, “modelos mentales”, “aprendizaje en equipo” y “dominio personal”. Una

organización inteligente no es más que un lugar donde las personas descubren, continuamente, cómo crear su realidad y cómo modificarla [2].

Como ya habíamos apuntado, el conocimiento como un recurso económico básico debe ser gestionado. Muchas empresas aun no están concientes de esta valoración y de la importancia que encierra en sí la gestión del conocimiento como un elemento indispensable que tributa al crecimiento y desarrollo de ellas. Afortunadamente, existen algunas empresas emprendedoras que han demostrado y probado su valor por ejemplo: *Skandia*, *Dow Chemical*, *Hewlett Packard*, *I.B.M.*, *Hughes Space and Communication*, *Merck* y *Nova Care*, entre otras.

La gestión del conocimiento es una poderosa herramienta de gestión que permite conocer cuánto conocimiento de la empresa se convierte en riqueza y en valor para nuestros clientes, sin perder de vista tres elementos fundamentales: los hombres, la tecnología y la información [3].

Muchas son las definiciones que tratan de explicar en qué consiste la GC, no obstante, todas tienen como propósito lograr la eficiencia aprovechando al máximo las sinergias que se generan al interactuar las personas entre sí, las personas con la información y las personas con la tecnología. Sin perder de vista que las empresas para que sean competitivas deben suministrar productos y servicios siempre más personalizados que respondan a las exigencias de un cliente cada vez más informado, y con la utilización de menos recursos que la competencia.

El caso de las empresas cubanas es atípico totalmente: mientras que las empresas internacionales deben enfrentarse a un contexto más abierto a la competencia, a procesos de desregulación, a la aparición de nuevas tecnologías, e Internet, Cuba se enfrentaba a fuertes restricciones económicas, regulaciones internacionales y a los crudos años de bloqueo. En la incansable búsqueda de alternativas económicas, nunca perdió de vista el desarrollo de un recurso humano altamente calificado como una estrategia competitiva, capaz de dar respuesta a la evolución del mercado. Poner esta estrategia en marcha significaba, aumentar los beneficios y devenir más competitivos a nivel internacional.

A pesar de todas las barreras económicas por las que atraviesan las empresas cubanas, la única solución posible está, a mi modo de ver, en la optimización del sistema empresarial. Es vital que la organización esté en función de los procesos empresariales y de sus objetivos con el propósito de almacenar y compartir conocimientos. La acumulación de estos conocimientos tiene que ser desarrollada y difundida a todos los niveles para que se cree un patrimonio común empresa que tenga como único propósito: lograr la satisfacción de los clientes.

Pero, no podemos perder de vista dos elementos fundamentales: los clientes y los colaboradores. Debe existir entre ellos una relación directamente proporcional: mientras más altos sean los niveles de fidelidad de nuestros clientes, más altos deben ser los niveles de motivación de los colaboradores. La motivación dentro de una organización es indispensable para el aprovechamiento del capital intangible con que cuenta la Empresa.

Cambiar nuestra forma de pensar y obrar es una realidad, que nos imponen las sociedades impregnadas de modernidad y velocidad tecnológica,. La GC puede ser una de ella. Una eficiente GC le permitirá a las empresas, prepararse para enfrentar la rápida obsolescencia del *Know- How*, contabilizar el valor de sus activos intangibles y aprehender, de forma efectiva, los flujos de información que se generan día a día.

El Capital intelectual

La importancia cada vez mayor del conocimiento como fuente de ventaja competitiva en las empresas, ha provocado el nacimiento y la difusión del Capital Intelectual. Como apunta Sveiby en su libro *Capital intelectual: la nueva riqueza de las empresas*: “La valoración del capital intelectual es importante pues demuestra cómo la empresa asume el cambio del entorno y lo incorpora a su realidad y a su visión estratégica. Los cambios de la nueva economía nos llevan desde visiones de protección del conocimiento al conocimiento compartido, desde la orientación a las personas y a el trabajo basado en los objetivos. Todo ello pone de relieve el papel fundamental del talento, individual o colectivo, que hará que una empresa obtenga resultados superiores en un entorno determinado. En este nuevo entorno, aunque la tecnología sigue siendo fundamental, es cada vez menos diferenciadora. Es el

conocimiento y su gestión el que marca el hecho diferencial entre organizaciones y el que permite a algunos adaptarse más eficiente y rápidamente a los cambios” [4].

El capital intelectual es un valor permanente que poseen las empresas en un conjunto de competencias propias —humanas, tecnológicas y organizacionales—de carácter intangible que influyen, directamente, en el proceso productivo y le aportan riquezas a la empresa y valor a los clientes [5].

Existen tres áreas donde se encontraría o residirían los activos intangibles para la generación de riquezas: en las personas, en los sistemas y en los procesos organizativos y en la relación de la empresa con su entorno. Los activos ubicados en cada uno de estas áreas serían los denominados componentes del Capital Intelectual como son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Capital humano: conocimiento, habilidades, educación, experiencia, formación, competencia individual que poseen las personas y los equipos de trabajos, así como su capacidad de aprender y crear. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capitales ya que el conocimiento es creado y reinterpretado sólo por los seres humanos.

Capital estructural: organización, conocimiento sistematizado estructura jerárquica, procedimientos, políticas comerciales, I+D, material de soporte logístico, sistemas computacionales, redes de apoyo.

Generalmente en la literatura que hemos consultado siempre hemos encontrado que el **Capital relacional:** es el vinculo que establece la Empresa con terceros pero en mi opinión se deben considerar tanto los agentes externos e internos: clientes, proveedores, cada proceso empresarial es una cadena de relaciones cliente/ proveedor en la cual cada uno, como proveedor, contribuye a la realización de las prestaciones de sus clientes internos, en una perspectiva de satisfacción del cliente final.

En mi opinión, estos tres capitales cuando se nutren de la formación continua generan otro capital de un valor incalculable: el competencias.

El **capital competencia** conjunto de saberes, aptitudes, capacidades e idoneidad y valores. Es necesario una atención continua no sólo a los resultados, sino también, al cómo son obtenidos estos. Las competencias —

organizacionales y personales— nos da el desempeño en una gran variedad de situaciones y puede generar tanto activos materiales como intangibles.

La necesidad de medir los activos intangibles ya es un hecho, y radica en que las decisiones, tanto internas como externas, deben ser tomadas sobre la base de una información capaz de revelar el funcionamiento de la realidad. Esta necesidad es patente en lo referente a la medición del capital intelectual en las organizaciones, donde son necesarios indicadores que sean capaces de expresar el valor de los activos intangibles que contiene aquél conocimiento real o potencialmente generador de riquezas[6].

“Según Charles Leadbeater, se plantean tres posibles enfoques para la integración de nuevos indicadores sobre capital intelectual en los sistemas contables tradicionales: el enfoque incremental, el radical y el híbrido.

El enfoque incremental se centra en los estados financieros tradicionales, los toman como referencia del valor de la empresa, e introducen la presentación de una documentación adicional que recoge el valor de los activos intangibles expresado en mediciones no financieras. De este modo, la información recogida en la contabilidad tradicional se vería enriquecida y permitiría aproximaciones más realistas sobre el valor de la empresa. El calificativo incremental se basa en el hecho de que propone la inclusión progresiva y paulatina del valor de determinados activos intangibles en los estados financieros.

El enfoque radical plantea una concepción nueva de los estados contables de una empresa. Esta nueva concepción aboga por el desarrollo de las tan mencionadas cuentas del capital intelectual, que situarían a los activos intangibles en el mismo corazón de la contabilidad empresarial. La propuesta realizada bajo este enfoque también supone la inclusión de información financiera pero considerándola como una medida del éxito y como un recurso para futuras inversiones; no, como una medida única y exclusiva del valor de la empresa. Una de las virtudes que posee este enfoque radica en su carácter integrador, al conseguir aunar información sobre activos tangibles e intangibles.

El enfoque híbrido, en alguna medida, es el más radical de los tres puesto que implica cambios más profundos. Este enfoque persigue la construcción de hojas de balance en los mismos términos en los que

tradicionalmente son elaborados, pero no solo recogiendo el valor de los activos tangibles sino también, y bajo los mismos parámetros el valor de los activos intangibles. De este modo, las empresas no tienen que evaluar ellas mismas su capital intelectual, sino que, de forma paralela, al funcionamiento de la contabilidad tradicional, el valor que el mercado otorgase a los activos intangibles pueden ser contabilizados. El aspecto central de este enfoque radica en que no plantea la elaboración de nuevos sistemas contables y de nuevos estados financieros; sino, la construcción de nuevos mercados” [7].

Considero que estos tres enfoques son propuestas validas, no obstante, aún no se ha dicho la última palabra. El problema está en que tratamos y nos esforzamos de darle una explicación a un fenómeno nuevo, pero sin apartarnos de las formas tradicionales en las que se representan los activos fijos con los que cuentan la organización. Estamos hablando de intangibles que no son simples operaciones matemáticas donde siempre va haber un único resultado, aunque, se alteren los productos.

También es válido señalar que el capital intelectual es el único bien revalorizable de una empresa. Los otros bienes comienzan a perder valor desde el mismo momento en que se adquieren. Además, cuenta con un recurso ilimitado: el conocimiento, debido a que la capacidad humana para crear conocimiento es infinita y, a diferencia de los recursos materiales, el conocimiento aumenta cuando es compartido. Por otra parte, es muy difícil de duplicar y adquirir porque cada empresa tiene el suyo propio.

Gnosis, un modelo de medición

Me gustaría, antes de adentrarnos en la explicación teórica del modelo, comenzar explicando por qué Gnosis. *Gnosis* es una palabra de origen griego que significa conocimiento a través de la experiencia. Con el paso del tiempo devino modelo, disciplina, doctrina, teoría y corriente filosófica. La gnosis en la actualidad es el origen de toda sabiduría y sabiduría es la que necesitamos día a día para enfrentar los cambios que nos impone el entorno. Además, desde el punto de vista gráfico, la “G” representa la gestión de ese conocimiento, experiencia o sabiduría.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cubana S.A —ETECSA— no está ajena a todo lo que está aconteciendo y también asumió que es vital para

cualquier organización conocer qué sabe, cómo usa lo que sabe y la velocidad con que sabe lo nuevo. En sus inicios tenía como propósito fundamental desarrollar y modernizar las telecomunicaciones cubanas. Este propósito era un gran reto, que no sólo implicaba un simple cambio de centrales analógicas obsoletas por centrales digitales junto a todas sus conexiones de transmisión. Nos convertimos en agentes de un cambio radical en un breve periodo de tiempo, asimilamos las nuevas tecnologías, las adecuamos y preparamos un recurso humano que intervino en este proceso.

Y es precisamente aquí donde quisiera detenerme, en una de las premisas principales que defiende este trabajo: el desarrollo empresarial futuro debe partir del aprendizaje continuo. Un aprendizaje que se base en todos los conocimientos indispensables para el buen desempeño de la organización en correspondencia con la misión de la misma y que incentive la actividad de investigación, innovación y desarrollo de todos los colaboradores que intervienen en el proceso. Puede ser a través de acciones de capacitación dirigidas tanto personales como institucionales, presenciales o a distancia, y la autosuperación. Además, podríamos mencionar, por ejemplo, la asignación de un área de responsabilidad diferente, delegar objetivos particulares, la participación en proyectos, presentaciones en públicos, visitas a otras empresas y, en general, la exposición a nuevas experiencias, que son también, modalidades de aprendizaje y de intercambio.

En el 2001, se comenzó a implementar un proyecto de Gestión del Conocimiento con la utilización de una Dirección Integrada de Proyecto liderada por la Dirección de Estrategia de la Empresa. Comenzamos a desplegar un plan de acción que tenía como objetivo ir implicando, paulatinamente, a todas las áreas de las empresas y a su vez ir investigando e implementando nuevas ideas en la medida que ganábamos en claridad. Se trabajó en la documentación del Proyecto. Se desarrolló una Política de Contenidos de la Intranet corporativa, se diseñó un modelo para gestionar el conocimiento, se determinaron indicadores para medir el capital intelectual, se realizó una selección de información sobre el tema, se creó una lista de discusión y de un Banco de Ideas, se presentó una metodología para la gestión de información.

Gnosis surge ante la necesidad que teníamos de encontrar un modelo con el cual se pudiera efectuar un diagnóstico de los activos intangibles con los que cuenta ETECSA, individualizar las áreas en las que residen y activar acciones para desarrollarlos y evaluarlos, no obstante el problema no terminaba aquí. Se requería la identificación de las variables que debían ser medidas y de los indicadores que reflejaran, de modo correcto, el valor de las variables ya identificadas.

Este proyecto estratégico está enfocado desde tres perspectivas: la Gestión de la Información, la tecnología y el Cambio Cultural.

Para lograr una adecuada Gestión del Conocimiento, como se explicaba anteriormente, debemos garantizar una apropiada Gestión de la Información, tanto de la interna que generamos diariamente como la externa, pues es un elemento clave para el funcionamiento de una empresa. La información se considera un recurso estratégico que posibilita la toma de decisiones y la solución de los problemas que se presenten en la organización. En este sentido se necesita garantizar su PERTINENCIA, OPORTUNIDAD Y EFICACIA. Además, para que una organización o un individuo mantenga vigente las bases de conocimiento que requiere para alcanzar sus objetivos, es imprescindible hacer un uso adecuado de la información.

Desde el punto de vista tecnológico, es evidente que para difundir y compartir conocimiento debemos basarnos en las nuevas tecnologías. El uso de Internet e Intranet es vital para poder alcanzar nuestros objetivos.

Hoy contamos con un enorme proveedor de información: Internet. Allí podemos encontrar información de todo tipo, pero no toda la información que encontramos, resulta valiosa para nuestro trabajo. En realidad, esto puede ser más un inconveniente que un beneficio. ¿Qué hacer?. Desarrollar una Intranet con todos los temas relevantes de la empresa para tener acceso solo a los temas que sean necesarios para un mejor desempeño de las unidades de negocio de la misma. Se requiere, pues, de un minucioso análisis de las necesidades de conocimiento de cada unidad de negocio, filtrar la información externa, recopilar de manera periódica la información relevante que debe aportar a otra unidad y almacenar toda esta información de una forma adecuada, para facilitar su acceso posteriormente.

También es indispensable automatizar la Gestión de Recursos Humanos con el objetivo de poder crear los mapas del conocimiento, cuya finalidad radica en saber con qué conocimiento contamos y cuál necesitaremos en un futuro.

El cambio cultural, además, es fundamental porque un proceso enfocado a la administración del conocimiento puede producir un gran giro en cuanto a la forma en que las empresas se organizan. Por otra parte, se pretende disponer de empresas más flexibles y abiertas porque los procesos ahora deben incluir formas en las que el conocimiento sea extraído, conservado y distribuido y de un personal que sea capaz de compartir su conocimiento y que comience a ver el trabajo en grupo como un hecho cotidiano, para de esta forma, desarrollar paulatinamente una cultura como patrón general de conducta, de objetivos y valores compartidos en toda la Empresa.

Cabe destacar que esta propuesta teórica de un modelo de medición se nutre de los aportes teóricos realizados estos últimos años en este campo. En un inicio se realizó un análisis de los más relevantes: El “Cuadro de Mando integral” de *Norton y Kaplan*, un sistema de gestión de información estratégica que integra los activos intangibles con los resultados financieros a través de indicadores que representan la estrategia desde cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento.

El “Navigator”, de Skandia, pionero en el mundo en el estudio de los componentes del CI. Es oportuno señalar que este modelo no está compuesto por capitales sino por las áreas de eventual potenciación y mejora donde se encuentran los factores claves para el éxito.

El proyecto “Intelect” desarrollado por Euroforum Escorial y KPMG que tiene como principal característica el enlace con la estrategia de la empresa, es un modelo flexible, que nos da una visión sistémica que admite cualquier modificación, manifiesta su proyección en el futuro ya que toma en cuenta no sólo los activos intangibles actuales, sino también, los potenciales que permitirán obtener valor en un futuro. Está compuesto por tres bloques: el capital humano, estructural, relacional.

El modelo “Meritum”, es una herramienta flexible que permite identificar, caracterizar y medir los intangibles en la empresa. Los intangibles se

encuentran agrupados en cuatro categorías: recursos humanos, clientes, tecnología y procesos, y tienen un conjunto de indicadores en cada una de estas áreas que les permite realizar como una especie de auditoría de información. En sus inicios este proyecto tenía como fin conocer si en los países en los que estaban desarrollando el proyecto, tomaban en cuenta la valoración que hacían de sus valores intangibles en sus procesos de toma de decisiones. Y en la actualidad ya existe un modelo que considera fundamentalmente los recursos intangibles y las actividades o inversiones intangibles.

Por tanto Gnosis, al igual que el modelo Intellect, se inserta a la estrategia empresarial, está diseñado teniendo en cuenta nuestra realidad. Está concebido como un sistema continuo, integrado y dinámico, que tiene los siguientes objetivos:

- Optimizar la utilización de los activos intangibles en la consecución y en la mejora de los resultados prioritarios, mediante la asignación de actividades individuales y colectivas que se deriven de los planes y de las políticas empresariales.
- Mejorar la continuidad y la competitividad de los resultados en el tiempo, a través de la orientación hacia los valores empresariales comunes y el desarrollo de las competencias y capacidades individuales y colectivas que expresen un desempeño excelente.
- Incentivar la actividad de investigación de todos los colaboradores que intervienen en el proceso.
- Garantizar la optimización de su desempeño con el apoyo académico requerido.

El modelo está estructurado en cuatro bloques (ver figura 1): Capital Humano, Capital Relacional, Capital Estructural y le adicionamos el Capital Competencias. Cada uno de estos bloques agrupa los activos según la naturaleza de los mismos y cada uno de ellos es considerado un elemento que puede ser un factor clave de éxito para nuestro negocio. Esto nos lleva a considerar sólo los que intervienen en nuestro proceso productivo y aquellos que le aporten valor a los clientes.

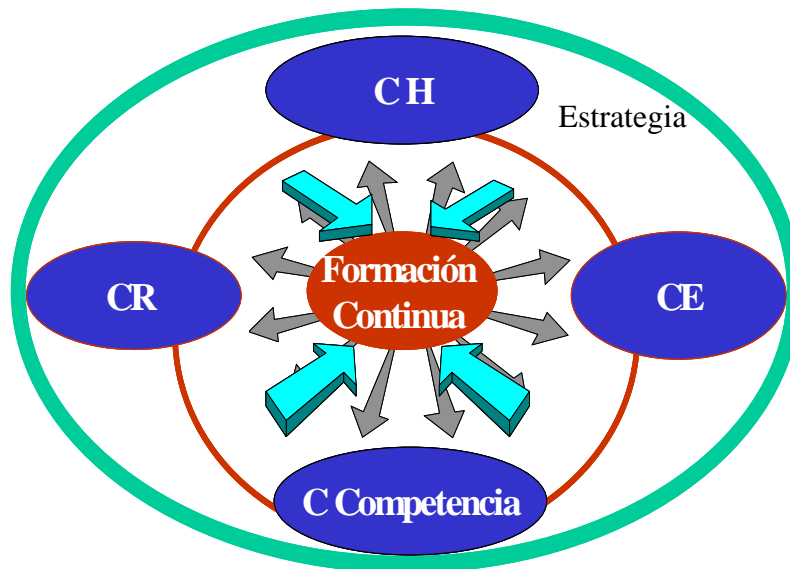


Figura 1- Gnosis, propuesta de un modelo de medición del Capital intelectual.

El eje de este modelo es la formación continua que irradia flujos de conocimientos para estos cuatro bloques. Es un proceso de apoyo que se da transversal en la Empresa y que afecta a los cinco procesos globales — proceso de desarrollo de la red, de gestión, comercial, facturación y logístico—. Nos gustaría aclarar que este modelo al igual que el cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y formación entre todos los colaboradores con el objetivo de lograr un equilibrio dinámico entre cliente, procesos, recursos humanos y formación.

Conclusiones

Este modelo que le estamos mostrando es un proyecto que se está desarrollando aún. Se comenzará a aplicar una prueba piloto en el Centro de Información de ETECSA a principios del año próximo, que nos permitirá validar los indicadores que medirán cada uno de los elementos seleccionados en los cuatro

bloques que consideramos pilares del capital intelectual. Sólo nos resta aprender y compartir conocimientos para aprovechar las oportunidades que nos está poniendo este nuevo momento de incrementar el conocimiento individual y organizacional en busca del un desempeño excelente.

Referencia

- [1] CIDEAC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. España, Cuaderno 31, pp18
- [2] Senger, Peter. La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente. Barcelo: Ediciones granica,S.A, 1999
- [3] Báez, Jeny. Apuntes sobre el estado del arte del capital intelectual. Una propuesta de modelo de medición del Capital Intelectual en ETECSA. Conferencias del evento Gnosis 2003, en el mes de abril del 2003
- [4] Sveiby, Kart Eric. Capital Intelectual la nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Barcelona: Gestión 2000, 2000

[5] Báez, Jeny. Apuntes sobre el estado del arte del capital intelectual. Una propuesta de modelo de medición del Capital Intelectual en ETECSA. Conferencias del evento Gnosis 2003, en el mes de abril del 2003

[6] CIDEDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. España, Cuaderno 31, pp 52

[7] CIDEDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. España, Cuaderno 31, pp56

Bibliografía:

Sveiby, Kart Eric. Capital Intelectual la nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Barcelona: Gestión 2000, 2000

Senger, Peter. La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente. Barcelo: Ediciones granica ,S.A, 1999

CIDEDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. España, Cuaderno 31, pp115

Le Boterf, Guy. Cómo invertir en formación. Barcelona, EADA gestión, 1991

Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana, Editorial Academia, 2002.

Peña Vendrell, Pablo. To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones. España: Fundación DINTEL, 2001. Gestión del conocimiento. Volumen N^o 5.

García Nieto, María Eugenia. El coaching, un paso adelante. Capital Humano (160): 14-15; nov, 2002

López Quero, Manuel. Una aproximación empírica a la relación entre capitalismo bursátil, recursos humanos y el nivel tecnológico de la empresa. Capital Humano (157): 43-47; jul /ago, 2002.

Oltra, Ramona. La nueva gestión de los Recursos Humanos, clave para la estrategia y los resultados de la empresa. Capital Humano (159): 12-13; oct, 2002.

Ramos, Pedro Pablo. Cambiar, cambiar... Capital Humano (161): 18-19; dic, 2002.

Vida, Jordi. La creación de una red de conocimiento orientada a la mejora de la competitividad en Epson. Capital Humano (160): 32-35; nov, 2002.