



**ARTÍCULO ORIGINAL
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El capital intelectual y la gestión del conocimiento

Intellectual capital and knowledge management

Marusia Monagas-Docasal

Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba.
E-mail: marusia@eaeht.tur.cu

*Recibido: 01/11/2010
Aprobado: 29/02/2012*

RESUMEN

El artículo expone el análisis de los conceptos de gestión del conocimiento y de capital intelectual, así como la valoración de 12 modelos para la medición del capital intelectual; los cuales, por sus características y conceptos de aplicación, pudieran, de manera total o parcial, emplearse en las condiciones de las empresas hoteleras cubanas. Se identifican insuficiencias en los modelos analizados, que no imposibilitan utilizar los indicadores contenidos en ellos en la medición del capital intelectual en empresas hoteleras. Como resultado, se deciden utilizar los indicadores del modelo Skandia, concentrados en 4 grupos: cliente, recursos humanos, renovación y desarrollo y procesos. De los 85 indicadores de este modelo, los expertos consideran que 23 de ellos resultan de posible aplicación en las empresas hoteleras cubanas.

Palabras clave: capital intelectual, gestión del conocimiento, empresas hoteleras.

ABSTRACT

The article presents an analysis of the concepts of knowledge management and intellectual capital, as well as the assessment of 12 models for measuring intellectual capital, which could be used, totally or partially, in Cuban hotel companies, due to their characteristics and application concepts. Some inadequacies in the above mentioned models are identified, which do not limit the use of their indicators in measuring intellectual capital in hotel companies. As a result, the decision is to use the indicators of the Skandia model, concentrated into 4 groups: client, human resources, renovation and development, and processes. Out of the 85 indicators of this model, experts consider that 23 can be applied in Cuban hotel companies.

Key words: intellectual capital, knowledge management, hotel companies.

I. INTRODUCCIÓN

La contabilidad tradicional, con sus métodos y procedimientos, no puede hacer frente a una dinámica de ritmo tan elevado, propio de la revolución que se está operando en el mundo desarrollado, por su incapacidad para expresar, en su totalidad, el verdadero valor de la empresa.

Por lo antes indicado, es necesario identificar factores intangibles ocultos en las empresas, que proporcionan valor y que aún no forman parte de su objeto de gestión.

Desde finales del pasado siglo se advierte una tendencia a priorizar la esfera de los procesos de convertir los conocimientos y habilidades de la fuerza de trabajo, en un objeto de gestión conscientemente dirigido –fenómeno que algunos especialistas como Edvinson y Malone (1999) [1], Steward (1998) [2], Bradley (2003) [3], Brooking (1997) [4], entre otros; han denominado capital intelectual– que se expresa principalmente en un proceso de desplazamiento del valor de la empresa de los factores tangibles a los intangibles.

En términos generales, el capital intelectual refleja activos intangibles, tales como: la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración, con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.

Este hecho ha tenido un impacto especial en las organizaciones económicas, ya que el éxito de las mismas se encuentra cada vez más relacionado con la inversión y gestión en su capital intelectual; de ahí la necesidad de precisar el papel específico de los conocimientos y habilidades en el proceso de creación de valor.

No obstante, como se trata de un campo de investigación relativamente nuevo, todavía existen diversos puntos de vista y no se ha logrado identificar una posición que resulte aceptada o consensuada por la comunidad científica y empresarial.

En correspondencia con lo apuntado, crece el interés en la comunidad empresarial por estos problemas, por lo que se han desarrollado definiciones de capital intelectual y gestión del conocimiento, que sirven como base a investigaciones futuras relacionadas con su identificación y medición.

El objetivo del artículo consiste en el análisis de los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual, y la valoración de los modelos de medición del capital intelectual en empresas internacionales, así como su posible aplicación en empresas hoteleras cubanas.

II. MÉTODOS

Para el desarrollo del trabajo se revisaron los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual, así como 12 modelos de medición del capital intelectual en empresas internacionales: Modelo Nova [5], Modelo de Gestión del conocimiento de KPMG Consulting [6], Proceso de Creación del Conocimiento [7], Knowledge Management Assessment Tool [8], Modelo Andersen [9], Capital Intelectual [10], Navigator de Skandia [1], Technology Broker [4], Intellectual Assets Monitor [11], Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El capital Intangible [12], Modelo Intellect [13], Balanced Business Scorecard [14]; los cuales, por sus características y conceptos de aplicación pudieran, de manera total o parcial, emplearse en las condiciones de las empresas hoteleras cubanas.

Se realizaron 2 sesiones de trabajo en grupo con 10 especialistas, profesores de turismo y directivos de empresas hoteleras; con el objetivo de analizar la caracterización de los modelos de medición de capital intelectual y obtener criterios sobre la utilización de los indicadores para una posible adaptación a las empresas hoteleras.

Se seleccionaron un grupo de 25 expertos de empresas hoteleras y se utilizó el método Delphi [15], con el propósito de adaptar los indicadores que permitan medir el capital intelectual en las empresas hoteleras.

Resulta generalmente aceptado, dentro del señalado sistema de conceptos, considerar que el proceso de gestión del "capital intelectual", debe considerarse como una actividad de inversión, que tiene importancia significativa en los resultados económicos de la empresa, conjuntamente con la formación de capital físico y financiero con los que interactúa; produciéndose entre ellos, a partir de cierto nivel, un proceso recíproco de estimulación en la que uno desarrolla al otro y viceversa.

Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual son dos conceptos que han captado enorme interés, tanto en el mundo empresarial, como académico. Muchas páginas se han escrito sobre la necesidad de relacionar el capital intelectual de la empresa con los objetivos estratégicos, y ahora un número importante de empresas está experimentando con enfoques de gestión del capital intelectual para alcanzar este objetivo. A partir de estos esfuerzos, han surgido diferentes

EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

métodos de gestión, medición y elaboración de informes de capital intelectual, con gran relevancia a nivel internacional.

Para Brooking (1997), "... la Gestión del Conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, lo que implica básicamente el desarrollo de la gestión estratégica" [4].

Asimismo, este autor implica a las áreas siguientes en la gestión del conocimiento: Gestión de la información, Gestión de inteligencia, Gestión de documentación, Gestión de recursos humanos, Gestión de innovación y cambio, y Organización del trabajo.

Para Edvinson y Malone (1999), "La Gestión del Conocimiento se define como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar sus resultados" [1].

Estos autores identifican el concepto de gestión del conocimiento con el logro de los objetivos organizacionales y el diseño de la estrategia de la empresa, y se considera que los activos del conocimiento resultan importantes en el desarrollo de estos procesos. Los mismos autores, al definir el capital intelectual, lo relacionan con el conjunto de aportaciones no materiales, que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Según Steward (1998), "la gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que hacen que el Capital Intelectual de la empresa crezca" [2].

Para Bradley (2003), "la gestión del conocimiento es la gestión y movilización de los activos intangibles de la empresa sobre los que debe sustentarse la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización" [3].

Se aprecia en los conceptos señalados, la definición de la gestión del conocimiento como base para la generación del capital intelectual.

Según Edvinson y Malone (1999), "únicamente el balance general no da indicio sobre la memoria de la empresa, sus tradiciones y su filosofía. No nos dice cuánto valen estas cosas, ni da la alarma cuando se pierden por mala administración, las empresas que solo se ocupan de su balance general, pierden su memoria institucional" [1].

Según Brooking (1997), "el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas claves, incluyendo los medios de comunicación y la tecnología de la información y las comunicaciones, que han proporcionado nuevas herramientas con las que se ha edificado una economía global" [4].

Edvinson y Malone (1999) presentan el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo" [1].

Se aprecia en estos autores que el concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años, tanto al mundo académico como empresarial, para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Steward (1998) define el Capital Intelectual como "material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes" [2].

Bradley (2003) manifiesta que "el capital intelectual es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de los activos intangibles en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas como para las naciones" [3].

Se valora en las definiciones señaladas la importancia de aprovechar la información, habilidades y experiencia, convirtiéndolas en conocimiento útil para los procesos clave de la empresa, lo cual le permitirá desarrollar ventaja competitiva para generar rentabilidad, así como la transformación del conocimiento en la generación de capital intelectual.

Para Edvinson y Malone (1999) el capital intelectual "es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado" [1].

Igualmente, estos autores plantean: "Se aprecia que el capital intelectual puede ser una teoría nueva, pero en la práctica ha existido desde hace años como cuestión de sentido común. Ha estado escondido entre el valor de mercado de una empresa y su valor en libros" [1].

El mercado está concediendo valor a los activos invisibles y algunos de estos activos cualitativos parecen flotar en el ambiente casi indefinidamente, convirtiéndose en renglones del balance general años después de que el mercado los ha tenido en cuenta.

Desde 1964, en el pensamiento de la alta dirección en Cuba, se reconoce como un factor limitante del desarrollo, el grado de capacitación técnica del factor humano. Así lo expresa Fidel en la inauguración de la Ciudad Universitaria José Antonio Echeverría, donde señala que: "... se han construido fábricas que no están funcionando por falta de personal técnico" [16].

Según Machado (2004), "el modelo cubano de desarrollo ha sido capaz de generar sistemas de actividades humanas eficientes reconocidos a escala internacional. El sistema de salud pública forma médicos, cuya calidad es reconocida en decenas de países donde prestan sus servicios. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ha expresado la superioridad del sistema educativo cubano, por encima del resto de los países del sur y muy cercano y en ocasiones superior, en algunos aspectos, a países del norte. Las instituciones deportivas forman atletas que integran la élite mundial" [17].

Y continúa el autor referido: "En las escuelas de música se gradúan compositores e intérpretes que compiten y triunfan en escenarios internacionales exigentes. No es hora ya de preguntarse: ¿cuáles son los factores institucionales relacionados con la aparición de estos ejecutores de excelencia internacional, médicos, deportistas, educadores y músicos. ¿Por qué no hemos sido capaces de producir empresas y empresarios en la esfera productiva que alcancen niveles de desempeño semejantes a las de estas instituciones?" [17].

Según Rivero (2009), el Capital Intelectual es el efecto de la combinación, es decir, la sinergia de todos los conocimientos que reúne una organización, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, sus capacidades, destrezas, su motivación y compromiso, valores, etc., aplicados al trabajo. Todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia y reconocimiento en la sociedad [18].

Para Machado (2004), "el capital intelectual es la parte del proceso cognitivo en que la preponderancia la tienen las ideas más que las emociones, las ideas y la forma en que se manifiestan a definiciones y conceptos en sus diferentes grados de estructuración: estrategias, proyectos de calidad, enfoque de procesos" [17].

Para los autores cubanos referenciados, el capital intelectual debe aportar a la eficiencia y eficacia de la empresa, por lo que se identifica en sus resultados.

Resulta importante introducir cada vez más este concepto en la gestión empresarial en Cuba, con el objetivo de ir provocando un acercamiento a la identificación del valor oculto de las empresas.

Haciendo una valoración de las definiciones expresadas por los diferentes autores, se resumen los aspectos principales:

- Que constituye un conjunto de aportaciones no materiales.
- Que resulta una combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.
- Que está integrado por un conjunto de Activos Intangibles, como por ejemplo: los sistemas de formación, de evaluación del desempeño, de administración por objetivos y de optimización de plantillas o del capital humano de una organización que generan valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.
- Que es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de los activos intangibles en recursos generadores de riqueza.
- Que es la habilidad para transformar nuevas ideas en nuevos productos y servicios.
- Que es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales.

La autora define Capital Intelectual como: la aplicación del conocimiento del capital humano en función de la gestión eficaz de la empresa.

Para la autora, la gestión del conocimiento se relaciona con la identificación de información y su transferencia, mientras que el capital intelectual se corresponde con la aplicación de estos conocimientos en función de la gestión de la empresa.

EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En correspondencia con lo apuntado, crece el interés por estos problemas, por lo que se han desarrollado modelos que registran aquellos "elementos o activos intangibles" considerados por su influencia en la generación actual o futura del valor en la empresa.

Según Ordóñez (2002), "la contabilización y elaboración de Informes de Capital Intelectual presenta tres desafíos principales: la necesidad de mejores herramientas para gestionar la inversión en habilidades de los trabajadores, bases de información, y capacidades tecnológicas; la necesidad de algún tipo de medición contable que pueda diferenciar entre empresas donde el capital intelectual se aprecia frente a empresas donde este activo se deprecia, y la necesidad de ser capaces de medir, en el largo plazo, los rendimientos de la inversión en personas, habilidades, bases de información, y capacidades tecnológicas de la organización" [19].

La implementación de modelos de medición de capital intelectual y la posterior elaboración de Informes de Capital Intelectual, requieren una nueva visión en la empresa de su concepto tradicional, es decir, se debe avanzar hacia la consideración de la empresa como una "organización que aprende".

III. RESULTADOS

En la tabla 1 se expone un análisis de 12 modelos, con el objetivo de identificar los elementos a favor y en contra, para su posible aplicación en las empresas hoteleras.

Tabla 1. Análisis comparativo de modelos de medición de capital intelectual.

| No. | Modelo | Elementos a favor | Elementos en contra |
|-----|---|---|---|
| 1 | Modelo Nova [5] | Considera que el capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. Considera la gestión del conocimiento como el conjunto de procesos que permiten que el capital intelectual de la empresa crezca. | La relación del concepto de capital humano solo con los activos de conocimientos, obviando los sentimientos, la ética y la solidaridad. No considera el capital capaz de generar los demás y subordinarlo al capital intelectual. |
| 2 | Modelo de Gestión del conocimiento de KPMG Consulting [6] | Integra los elementos que caracterizan la gestión de la empresa y su concepción como sistema. | No se mencionan aspectos intangibles no relacionados con el aprendizaje y que también aportan valor a la organización. |
| 3 | Proceso de Creación del Conocimiento [7] | Es muy importante para comprender el proceso de transformación del conocimiento, que se considera primario en la medición y gestión del capital intelectual. | Es insuficiente en su relación con la gestión empresarial. |
| 4 | Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) [8] | Relaciona componentes importantes de la gestión del conocimiento en la empresa. | No concibe el capital humano como un facilitador clave en la administración del conocimiento organizacional. |
| 5 | Modelo Andersen [9] | Se resalta la importancia del flujo de información en la organización para la gestión del capital intelectual y el conocimiento, capaz de generar conocimiento. | Es insuficiente su relación con la gestión, el papel de los directivos en la distribución de la información y en la importancia del capital humano. |

| No. | Modelo | Elementos a favor | Elementos en contra |
|-----|--|--|--|
| 6 | Capital Intelectual [10] | <p>Introduce el concepto de índice de Capital Intelectual que integra a los diferentes indicadores en una única medida.</p> <p>Este índice proporciona a los gestores una nueva línea de partida que se centra en el rendimiento financiero del Capital Intelectual.</p> | <p>Considera que el Capital Intelectual está integrado por el capital humano.</p> <p>No se explicita la importancia de la gestión del conocimiento en la medición y gestión del capital intelectual.</p> |
| 7 | Navigator de Skandia [1] | <p>La principal línea de argumentación es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado.</p> <p>Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.</p> <p>La experiencia de esta empresa en la publicación de informes de Capital intelectual ha influido en que este tema se haya convertido en los de mayor actualidad en el mundo de los negocios. Los indicadores concebidos para la medición son de fácil adaptación para diferentes empresas.</p> | <p>Considera el capital humano como uno de los elementos del capital intelectual y no de manera inversa.</p> |
| 8 | Technology Broker [4] | <p>Realiza una clasificación de los activos intangibles.</p> | <p>Es insuficiente la no definición de indicadores cuantitativos.</p> <p>Considera los activos humanos como parte del capital intelectual.</p> |
| 9 | Intellectual Assets Monitor [11] | <p>Enfatiza la importancia del capital humano en las organizaciones.</p> | <p>Resulta limitada la definición solo de las competencias de las personas como activos intangibles, sin considerar los sentimientos y la actividad emocional.</p> |
| 10 | Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El capital Intangible [12] | <p>Relaciona las competencias con los activos intangibles y con los distintos tipos de capital.</p> <p>Valora la importancia de la gestión del conocimiento.</p> | <p>Subordina el capital humano al capital intelectual.</p> |
| 11 | Modelo Intelect [13] | <p>Relaciona el Capital Intelectual con la estrategia de la empresa.</p> <p>Introduce el concepto de desempeño y realiza definiciones más exactas de los diferentes componentes que lo integran.</p> | <p>No considera el capital humano como generador, lo subordina al capital intelectual.</p> |

EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

| No. | Modelo | Elementos a favor | Elementos en contra |
|-----|----------------------------------|--|--|
| 12 | Balanced Business Scorecard [14] | Traduce la visión y los objetivos de la empresa en indicadores para su medición y gestión. Considera la capacitación como una inversión y no como un gasto. | Resulta insuficiente el desarrollo de la medición de la perspectiva de aprendizaje y mejora en la organización |

IV. DISCUSIÓN

En el análisis que se realizó de los modelos estudiados, referido en la tabla 1, se observó que tienen elementos comunes relacionados con que el capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. Además, valoran la importancia de la gestión del conocimiento en el crecimiento del capital intelectual y definen indicadores agrupados por tipo de capital (estructural, cliente, humano) que miden los aspectos del capital intelectual en la empresa.

Las diferencias que se observaron están relacionadas con que algunos identifican los indicadores con la estrategia de la organización, absolutizan el papel del capital cliente en la creación de valor, sin resolver adecuadamente las relaciones con el concepto de capital humano, y relacionan el concepto de activos intangibles solo con Capital Intelectual.

Como resultado de las sesiones de trabajo en grupo realizadas con los expertos, se consideró utilizar los indicadores del modelo Skandia [1], teniendo en cuenta la experiencia de esta empresa en la elaboración de informes de capital intelectual, su influencia en el desarrollo de este tema en el mundo académico y empresarial, y las posibilidades de adaptación de los indicadores concebidos para la medición en diferentes tipos de empresas de servicio. Éstos están concentrados en 4 grupos: cliente, recursos humanos, renovación y desarrollo y procesos.

En la adaptación de los indicadores, mediante la aplicación del método Delphi, se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados comparativos de los indicadores de Skandia y la selección definitiva de los expertos.

| Enfoque | Total de indicadores presentados a los expertos | Primera circulación. Indicadores aceptados | Segunda circulación. Indicadores aceptados | % que representa de los indicadores de Skandia |
|-------------------------|---|--|--|--|
| Cliente | 19 | 13 | 7 | 36,8 |
| Gestión por Proceso | 19 | 8 | 3 | 15,7 |
| Renovación y desarrollo | 29 | 17 | 6 | 20,6 |
| Recursos Humanos | 18 | 14 | 7 | 38,8 |
| Total | 85 | 52 | 23 | 27 |

Como se aprecia en la tabla 2, de los 85 indicadores del modelo Skandia, los expertos consideran que 23 de ellos resultan de posible aplicación en las empresas hoteleras cubanas, lo que

representa el 27 %. Por grupos, el de mayor porcentaje de aceptación es el de recursos humanos y el que presenta un grado menor, es el de gestión por proceso.

V. CONCLUSIONES

1. Se define el capital intelectual como la creación, integración y aplicación de sistemas de conocimientos en función de la gestión eficaz de la empresa.
2. Del análisis de los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual de diferentes autores, se aprecia entre ellos un área de integración significativa.
3. Los modelos analizados tienen elementos comunes, referidos a la relación del capital intelectual con la generación de valor en la empresa y la definición de indicadores agrupados por tipo de capital (estructural, cliente, humano) para su medición.
4. Las diferencias e insuficiencias que se observaron, no impiden la utilización de sus indicadores para ser adaptados en la medición del capital intelectual en las empresas hoteleras. 🏨

VI. REFERENCIAS

1. EDVINSON, L.; MALONE, M., *El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona (España), Gestión 2000, 1999, ISBN 978-84-8088-308-5.
2. STEWARD, T. A., *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Chile, Granica, 1998, ISBN 9789506412531.
3. BRADLEY, K., «Intellectual capital and the new wealth of nations II» *Business Strategy Review*, 2003, vol. 8, no. 4, pp. 33-44, ISSN (printed): 0955-6419. ISSN (electronic): 1467-8616.
4. BROOKING, A., *El Capital Intelectual* [en línea], Barcelona (España), Paidós, 1997 [consulta: 2007-04-15]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm
5. CAMISÓN, C.; PALACIOS, D.; DEVECE, C., *Modelo Nova. Club de Gestión del conocimiento y la innovación de la comunidad valenciana* [en línea], Universitat Jaume I de Castellón, 1999 [consulta: 2008-01-16]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/ficha.php?colaborador=dpalacio>
6. TEJEDOR, B.; AGUIRRE, A., *Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG consulting* [en línea], 1998 [consulta: 2008-12-03]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm
7. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., *La Organización creadora de conocimiento*, México, D. F., Oxford University Press, 1999, ISBN 970-613-454-9.
8. QUINTAS, P.; LEFRERE, P.; JONES, G., *Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)* [en línea], 1997 [consulta: 2008-12-03]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm
9. ANDERSEN, A., *Modelo Andersen* [en línea], 1999 [consulta: 2008-01-16]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_arthur.htm
10. DRAGONETTI, N. C.; ROSS, G., *Capital Intelectual* [en línea], 1998 [consulta: 2008-01-16]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_capital_intelectual.htm
11. SVEIBY, K. E., *Intellectual Assets Monitor* [en línea], 1997 [consulta: 2008-12-03]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_sveiby.htm
12. BUENO, E., *Modelo de dirección estratégica por competencias: El capital Intangible* [en línea], 1998 [consulta: 2008-01-16]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm
13. EUROFORUM, *Modelo Intellect* [en línea], Madrid, IUEE, 1998 [consulta: 2008-01-16]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm
14. KAPLAN, R.; NORTON, D., *Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*, 3da. ed., Barcelona (España), Gestión 2000, 2000, ISBN 84-8088-504-1.
15. Grupo de Investigación de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, *Descripción del método Delphi y métodos de consulta a expertos* [en línea], 2005 [consulta: 2011-12-10]. Disponible en: <http://www.gtcc.ssr.upm.es/encuestas/delphi.htm>

EL CAPITAL INTELECTUAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

16. CASTRO, F., *Discurso en la Inauguración de la Ciudad Universitaria "José Antonio Echeverría"* [en línea], La Habana, 1964 [consulta: 2008-03-01]. Disponible en: <<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos>>
17. MACHADO, R.; MONAGAS, M., «Hacia un modelo de formación de cuadros para el turismo» *Apuntes*, 2004, Número especial por el X Aniversario, ISSN 1727-1487.
18. RIVERO, D., «Modelo conceptual para la medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero», [tesis doctoral], Matanzas (Cuba), Universidad de Matanzas, 2009.
19. ORDÓÑEZ, P., «Capital Intelectual y Capital Emocional: las claves para la competitividad de la empresa en la nueva economía» *Alta Dirección*, 2002, no. 255, sep.-oct, pp. 25-30, ISSN 0002-6549.