

Artículo

La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual

Organizational culture as the core issue in the measurement of intellectual capital

SANDRA M.^a SÁNCHEZ CAÑIZARES¹
MARÍA AMALIA TRILLO HOLGADO²
CÉSAR M.^a MORA MÁRQUEZ³
MIGUEL ÁNGEL AYUSO MUÑOZ¹

Fecha de Recepción: 19-09-2005

Fecha de Aceptación: 28-09-2006

RESUMEN

El presente trabajo, analiza los conceptos de cultura organizacional y capital intelectual proponiendo un modelo de medición de este último que considera la cultura como el núcleo central alrededor del cual se configuran el resto de los elementos integrantes del mismo.

Realizando un análisis del concepto de cultura organizacional en relación a los principales modelos de capital intelectual, se ha detectado su presencia en mayor o menor medida en cada uno de ellos, lo que lleva a los autores a la hipótesis de su posible configuración como un capital independiente dentro del modelo de medición del capital intelectual que se propone. El análisis de la cultura justifica su establecimiento como centro del modelo y nexo de unión del resto de elementos.

La importancia del capital cultural dentro de las organizaciones se ha resaltado en dos niveles: estructural y operativo y se destaca como factor esencial, dotando de lógica interna al modelo propuesto.

¹ Prof. Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba. sandra.sanchez@uco.es

² Prof. Dr. Área de Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba.

³ Prof. Área de Economía de la Universidad de Córdoba.

ABSTRACT

This paper addresses the concepts of organizational culture and intellectual capital and suggests a model for measuring the latter. In this model, culture is considered the core issue around which the other components of intellectual capital take shape.

A review of the main models of intellectual capital showed that organizational culture was present in all models although to a different extent. This let the authors suggest a hypothesis of the intellectual capital as independent assets in terms of measurement. The analysis of culture makes it clear its key role in the model and as a link between the rest of elements.

The relevance of cultural capital within organizations has been highlighted at two levels –structural and operational. Cultural capital is also a critical aspect since it provides the model with an internal logic.

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, Capital intelectual, Modelos de capital intelectual

KEY WORDS

Organizational culture, Intellectual capital, Models of intellectual capital.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la conexión entre los conceptos de cultura organizacional y capital intelectual a fin de proponer un modelo de medición del capital intelectual que interpreta la cultura como elemento esencial en cuanto a que dota al mismo de una lógica interna. En este sentido, se sigue la propuesta del profesor Bueno (2003), según la cual se plantea la posibilidad de incorporar el capital cultural como componente discriminante del concepto estratégico - social del capital intelectual en la actual sociedad del conocimiento.

El análisis de la cultura en el entorno empresarial tiene una importancia fundamental englobándose dentro del capital intelectual como una variable clave a determinar y valorar. En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde la información y el conocimiento en las organizaciones resultan cada vez más valiosos, la consideración de la cultura se torna fundamental. De hecho, en algunas organizaciones, llega a ser un elemento diferenciador que potencia la competitividad.

El trabajo que se presenta define, en primer lugar, el concepto de cultura tomando en consideración, en un segundo apartado, la delimitación de dicho constructo y su tratamiento en los principales modelos de medición de capital intelectual. A continuación, se resalta la importancia de este capital para las organizaciones y se propone un modelo que explica las diferentes relaciones que se establecen entre los distintos elementos del mismo, tomando la cultura como factor explicativo de dichas relaciones.

CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Son numerosas las referencias que del término “cultura organizacional” se encuentran en la literatura empresarial especializada. Sin embargo, no existe hasta la fecha una definición consensuada y comúnmente aceptada por los distintos autores. Es por ello, que el presente apartado persigue recopilar las aportaciones más significativas a su conceptualización y estructura, con el objetivo de diseñar un marco de referencia que permita describir lo que se entiende de forma más precisa por cultura en la empresa.

Es en la antropología social donde encontramos los orígenes del término, siendo definida por Tylor (1871) como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”. El uso del término “cultura de la organización” se comienza a emplear especialmente en los años 70 (Garmendia, 1990) como intersección de dos teorías: la de la organización, donde se entiende a la misma como principio básico para la consecución de objetivos y la de la cultura, que la define desde una perspectiva antropológico-funcionalista, como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores.

La sociología utiliza el término “cultura organizacional” para explicar las diferencias entre resultados empresariales de forma cualitativa (Pettigrew, 1979). Es en la década de los ochenta cuando comienza a relacionarse el término con el debate entre aspectos tangibles e intangibles, considerando que la cultura organizacional era el motor de la organización y definién-

dola como “los valores compartidos por los miembros de la organización” (Peters y Waterman, 1982). Desde entonces, se puede comprobar un alto grado de coincidencia entre los autores respecto a la identificación de los intangibles como punto de cohesión en la cultura (Leal, 1991). En cualquier caso, el análisis de la cultura de empresa (incluyendo la corporativa) adquiere una relevancia a tener en cuenta, en tanto mediatiza, en muchas ocasiones, la implantación y desarrollo de nuevas estrategias (Bueno y Morcillo, 2003). De hecho, para muchas empresas, la cultura organizacional puede llegar a ser más valiosa que sus propios activos tangibles (Kaplan y Norton, 2004). Estos autores, también señalan en la antropología las raíces del término, definiéndolo como “símbolos, mitos y rituales que forman parte íntegramente de la mente consciente o subconsciente del grupo”.

Por lo que respecta a la perspectiva psicosocial, son numerosas las referencias al término cultura organizacional en tanto ha sido la disciplina que más ha profundizado en el tema. Así, Peiró (1982) describe cómo Argyris (1938) o Schein (1990) identifican el término con el clima organizacional y distinguen varias subculturas en la organización. Sin embargo, otros como Evan (1976) consideran la cultura organizacional como un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, afirmando que estos elementos suponen una amplitud excesiva del término que no permite delimitar el clima organizacional. Schneider (1990) señala que la cultura organizacional es aún un término joven y no existe una definición aceptada comúnmente, aún cuando distingue entre cultura como algo que la organización *es* frente a algo que la organización *tiene*. En cuanto a los elementos

que configuran el constructo señala varias capas: en el perímetro, los *artefactos* como manifestaciones y productos de la actividad cultural que sobreviven incluso a los individuos y su unidad social (ejemplo: logos, marcas); las *estructuras* como patrones de actividad (toma de decisiones, mecanismos de coordinación y comunicación); *normas de comportamiento*, es decir, creencias sobre el modo aceptable de comportarse; *valores*, como prioridades asignadas a ciertos aspectos como innovación o riesgo frente a seguridad; finalmente, *supuestos inconscientes* que no son conocidos para los individuos y provienen de la interacción entre éstos.

A pesar de las múltiples aportaciones existentes, continúa encontrándose un vacío en torno a la metodología de estudio y la relación que presenta la cultura organizacional con la gestión empresarial. Schneider (1990) justifica dicho vacío en las diferencias conceptuales del término aún cuando anima a la utilización de métodos cuantitativos, aplicando por ejemplo una metodología de cuestionario, por el enriquecimiento del estudio de la cultura organizacional y la mejor descripción del término. Desde este punto de vista, algunos autores han desarrollado algunos instrumentos de medición.

Un trabajo significativo se encuentra en Deshpandé et al. (1993) en el cual se toma como concepto de cultura “*el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma*” (Deshpandé y Webster, 1989). A partir de éste identifican cuatro arquetipos culturales en función de los procesos (desde orgánicos a mecanicistas) y el enfoque de la organiza-

ción (interno o externo). Estos son: cultura tipo clan (orgánica y enfoque interno); adhocrática (orgánica y enfoque externo); jerárquica (mecanicista y enfoque interno); mercado (mecanicista y enfoque externo).

Otro instrumento de medición es el Perfil de cultura organizacional, de Charles O'Reilly et al (1996), a través del cual, los empleados clasifican 54 enunciados de valor según la importancia que ellos perciben que tiene la cultura en su empresa describiendo, una vez analizados los resultados, la cultura de la misma con un cierto grado de fiabilidad.

En definitiva, aunque no existe una definición consensuada en cuanto al constructo y su metodología de medición, sí que podemos confirmar la existencia de unos elementos comunes tales como: creencias, valores, normas y actitudes respecto a los cuales coinciden la mayoría de autores.

TRATAMIENTO DE LA CULTURA EN LOS PRINCIPALES MODELOS DE MEDICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL

El presente capítulo pretende analizar los principales modelos de medición de capital intelectual, destacando en cada uno de ellos la delimitación del concepto de cultura y su tratamiento específico.

Las contribuciones más significativas de los últimos años respecto a los modelos de medición de capital intelectual se exponen a continuación. Se han escogido aquellos que presentan en su estructura una relación específica con el concepto de cultura organizacional.

La representación gráfica de cada uno de estos modelos se muestra en la tabla nº 2; no obstante, aquellos que delimitan expresamente la cultura como un elemento de su composición se detallan en figuras específicas insertas en el análisis a continuación.

MODELO DE KAPLAN Y NORTON: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

Este modelo fue desarrollado por estos dos autores entre los años 1992 y 1996. No se trata de un modelo específicamente creado para la medición del capital intelectual de una organización; pretende ser un sistema de gestión empresarial y de medición de los resultados obtenidos en el seno de la organización, integrando por primera vez el concepto de activo intangible. No obstante, el interés de incluirlo en este artículo estriba del hecho de que permite explicar buena parte del resultado de las empresas a través de los intangibles de la misma. Supone un avance importante respecto a los anteriores modelos de gestión en tanto que considera que su base se encuentra absolutamente obsoleta, al estar centrada exclusivamente en indicadores de tipo financiero.

Tratamiento de la cultura

El Cuadro de Mando Integral se distingue de las restantes aportaciones teóricas a la hora de ubicar el concepto -cultura- dentro del modelo. Si en la mayoría de ellas, como veremos a continuación, la cultura se entiende como un elemento dentro de la organización interna de la empresa, aquí se considera más bien desde

el punto de vista del aprendizaje. De hecho, al clasificar los activos de la perspectiva de aprendizaje-crecimiento, uno de ellos se define como cultura-clima para el aprendizaje y la acción.

De este modo se pueden distinguir dos puntos de vista relacionados con la cultura organizacional:

— La visión de la empresa, que en el modelo queda como núcleo de las relaciones entre las perspectivas, de una forma muy similar a lo que la cultura implica en el modelo propio que presentaremos posteriormente. La visión de una organización es la definición del negocio, el primer paso para delimitar la estrategia y todas las decisiones restantes. Desde este punto de vista, existe una relación establecida entre cultura y visión. Autores como Edgar Schein (2004) definen la cultura organizacional como *“aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”*. Por tanto, cabe poner de manifiesto la conexión del núcleo del Balanced Scorecard con el término cultura organizacional.

— La cultura y el clima de aprendizaje y mejora que, como se ha mencionado previamente, configura un activo de dicha perspectiva del aprendizaje y crecimiento y donde se hace referencia a la cultura de la empresa desde un enfoque más específico. En cualquier caso, los autores definen entre los indicadores de este activo, el alineamiento de los objetivos de las personas y equipos con la visión de la empresa, lo que refuerza la reciprocidad entre cultura y visión expuesta en el párrafo anterior y la idea de considerar a la primera como

núcleo de conexión entre los elementos que configuran al capital intelectual.

SKANDIA NAVIGATOR

Se trata del primer modelo dinámico de capital intelectual. Su principal impulsor es Leif Edvinsson. Aparece por primera vez en 1992 en la memoria de la compañía Skandia. Su base se sustenta en la diferencia entre el valor en libros de la empresa y el de mercado, lo que implica que existen una serie de activos intangibles que dicho mercado está descontando actualmente como futuros flujos de caja. La composición del capital intelectual se encuentra determinada por una estructura de capas, de forma que el centro de la misma queda compuesto por la cultura y los valores de la empresa.

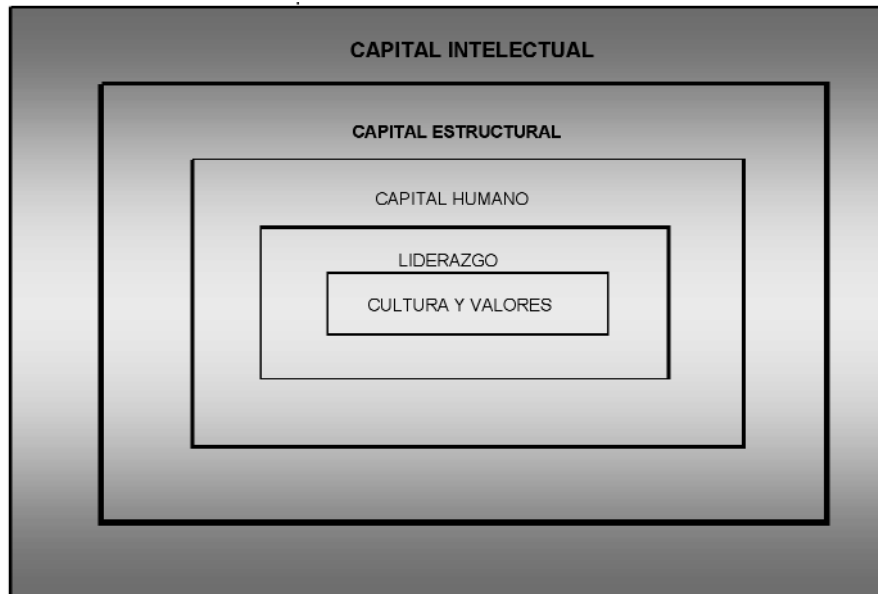
Tratamiento de la cultura

Al igual que en el modelo de Cuadro de Mando Integral, la cultura se percibe en dos situaciones distintas:

— Por un lado, aparece como el centro de la figura de la estructura de capas que constituyen el capital intelectual. Si el capital estructural sustenta la base del capital humano, este último constituye el fundamento del liderazgo, la cultura y los valores de la organización.

Aunque la situación central de la cultura es similar al modelo que propondremos al final de este trabajo, la idea que explica dicha situación es sensiblemente diferente. Edvinsson se considera la cultura y valores organizativos como consecuencia del capital humano de la empresa. Desde nuestro punto de vista, la cultura es un

Figura 1.
Estructura del Capital Intelectual



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

nexo de unión entre los distintos capitales que configuran el Capital Intelectual.

— Por otro lado, la relación de la cultura con el resto de los capitales se establece por capas, es decir, concatenadamente. Sin embargo, nuestro modelo establece esas relaciones a través de la cultura.

TECHNOLOGY BROKER

La consultora The Technology Broker presenta este modelo en 1996 a través de su fundadora y directora Anne Brooking. El punto de partida es similar al de Skandia, considerando que el valor de mercado de la empresa es una suma del valor contable o activos tangibles de la misma y su Capital Intelectual, incidiendo en la nece-

sidad de desarrollar una metodología que permita auditar la información relacionada con el último.

Valor de la Empresa = Activos Tangibles + Capital Intelectual

Tratamiento de la cultura

Brooking incluye la cultura dentro de los activos de infraestructura, entendiéndola como cultura corporativa. La define como “la forma en que se hacen las cosas”. Comprende valores, ritos, rituales y héroes que son conocidos y compartidos por la fuerza de trabajo de la empresa.

Una cultura corporativa fuerte puede ser entendida como un activo si refleja la

filosofía de negocio de la organización, mientras que se transforma en un pasivo si existen discrepancias entre ambos conceptos.

Brooking considera que la cultura se crea desde la cúspide de la compañía y refleja los valores de los fundadores del negocio aunque igualmente indica, que en organizaciones de gran tamaño, los trabajadores de distintas áreas perciben que las culturas de sus departamentos difieren en esencia.

Desde nuestra perspectiva, consideramos excesivamente ambigua la clasificación de la cultura como un activo de infraestructura donde se engloban elementos de índoles tan distintas como bases de datos y filosofía de negocio. Se haría necesaria una estructuración más específica dentro de este tipo de activos. Igualmente, creemos que la cultura de una organización proviene de muy diversos ámbitos, desde los valores de los propios empleados que la forman, hasta su forma de relación con clientes y proveedores; de este modo, reducirla a los valores transmitidos por los fundadores, reduce excesivamente su esencia en este modelo.

MODELO DEL CANADIAN IMPERIAL BANK

Herbert Saint Onge establece este modelo en el cual se dota de gran relevancia a las dimensiones de conocimiento explícito, y, principalmente, tácito, dentro de los componentes del capital intelectual. Identifica el conocimiento con el capital intelectual, al que considera como el primer creador dinámico de valor en una firma.

Ubicación de la cultura en el modelo

La cultura organizacional cobra un papel importante en este modelo. Su ubicación natural se presenta dentro del capital estructural. El modelo del Canadian Imperial Bank considera que este capital se divide en cuatro categorías:

— Sistemas: forma en que la organización realiza sus procesos (toma de decisiones, comunicación...)

— Estructura: distribución de responsabilidades y definición de la posición de cada miembro de la organización.

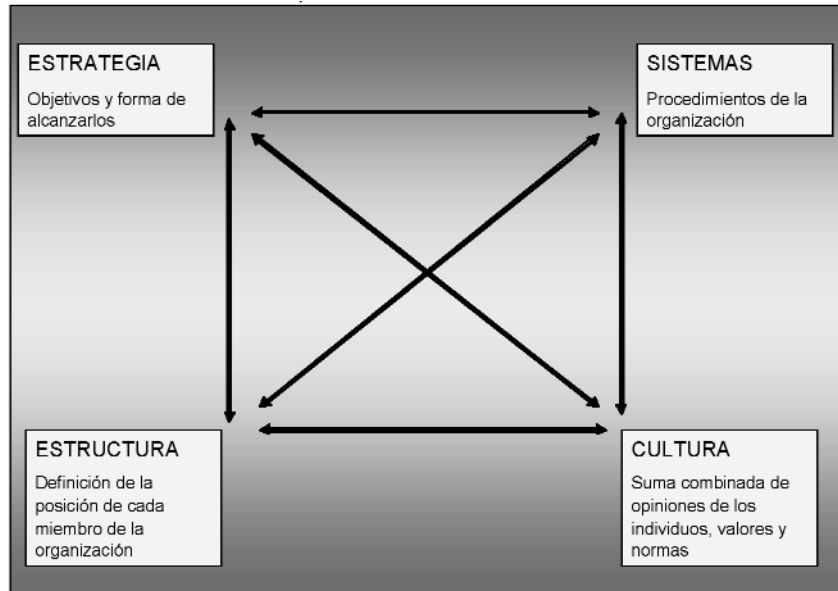
— Estrategia: objetivos de la empresa y camino en que ésta trata de alcanzarlos.

— Cultura: suma de las opiniones individuales, creencias compartidas, valores y normas dentro de la organización.

El conocimiento tácito que incluye intuiciones, perspectivas, creencias y valores de los individuos como resultado de sus experiencias, a pesar de tener un importante impacto en cada uno de estos elementos, proviene de la cultura, a diferencia del conocimiento explícito que es el conocimiento articulado. Existe una fuerte conexión entre la estrategia y la cultura de forma que si éstas no son congruentes, el éxito y las ventajas competitivas serán difícilmente alcanzables.

En principio, la cultura de la organización actúa como filtro de las percepciones del entorno, lo que contribuye a adoptar determinadas estrategias. Más tarde, cuando las estrategias específicas se desarrollan, su implementación no será posible, o al menos no con éxito, si la cultura y el comportamiento organizati-

Figura 2.
Elementos del Capital Estructural



Fuente: Saint Onge (1996)

vos no están alineados con dichas estrategias.

En resumen, la cultura se entiende como un elemento del capital estructural. Sin embargo, no se define como un elemento más, sino aquel de donde el conocimiento tácito fluye y que determina el desarrollo de ventajas competitivas en la firma.

MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES

El Monitor de Activos Intangibles es una herramienta creada por Karl Eric Sveiby en 1997 para la medición de intangibles a través de un sistema de indicadores, cuya elección depende de la estrategia de la compañía a la que se aplique. Los activos intangibles explican la diferencia

entre el valor contable y el valor de mercado de una organización.

Tratamiento de la cultura

Dentro de los indicadores de estabilidad en la estructura interna, están comprendidas las medidas de valores y actitud. Sveiby indica que los juicios de valor son un componente de las competencias. Pero un tipo de juicio de valor que resulta útil conocer es la actitud hacia el lugar de trabajo, los clientes y los superiores. Este concepto es conocido como cultura corporativa en opinión del autor. Por ello queda incluido en la estructura interna. Se ubica en los indicadores de estabilidad puesto que una medida de actitudes negativa es una señal de problemas para la organización en el futuro.

De esta forma, la cultura se entiende desde el punto de vista interno, pero se define como actitudes de empleados hacia su puesto de trabajo, los clientes y los superiores, lo que indica una relación con el bloque humano y el bloque externo de la organización.

MODELO DE LA UNIVERSIDAD WESTERN ONTARIO

Este modelo procede de un estudio desarrollado por Nick Bontis para explorar el impacto del capital intelectual sobre el desempeño empresarial dentro de la Universidad de Western Ontario. Basándose en un estudio piloto desarrollado a través de un análisis en componentes principales y mínimos cuadrados parciales, llega a una relación causal entre las dimensiones del capital intelectual y los resultados organizativos.

Tratamiento de la cultura

La cultura organizacional aparece como elemento esencial en el desarrollo del capital estructural. Una organización con un fuerte capital estructural tendrá necesariamente una cultura que permita a los individuos probar cosas nuevas, fallar, aprender e intentarlo de nuevo. Una cultura que penalice los fallos llevará a un éxito mínimo.

De este modo, la cultura se entiende como una filosofía de negocio que permita a los individuos desarrollar sus ideas de forma que el capital estructural se vea fortalecido.

Bontis propone que las referencias cruzadas entre los datos de capital inte-

lectual y las dimensiones culturales propuestas por Hofstede, (1978) pueden mostrar interesantes relaciones entre conceptos.

MODELO NOVA

Se trata de una iniciativa de medición de capital intelectual en España bajo el amparo del Club de Gestión del Conocimiento e Innovación de la Comunidad Valenciana. El modelo ha sido desarrollado por Camisón, Palacios y Devece y su objetivo es reflejar la transformación que sufren los componentes del capital intelectual y su efecto sobre los restantes capitales.

Tratamiento de la cultura

La cultura aparece como grupo componente del capital organizativo. Se entiende como cultura organizacional que es compartida y asumida por el personal de la organización.

De igual forma, también quedan incluidos en este bloque, los valores culturales, actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación, es decir, una cultura innovadora, explicitada en la confianza, apertura al diálogo, asunción de riesgos, experimentación, delegación y autorresponsabilización, reflexión y aceptación de los errores.

Consideramos que todos estos valores, a pesar de formar parte del conocimiento interno de la organización, han de provenir igualmente de los individuos que la forman, con lo que resulta un enfoque restrictivo delimitar la cultura como componente único del capital organizativo.

MODELO INTELLECTUS

A lo largo del año 2002 el Foro de Conocimiento Intellectus del Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento desarrolló un nuevo modelo de medición y gestión de intangibles sobre la base del modelo Intellect, por lo que no se ha considerado necesario analizar este último. Se trata del Modelo Intellectus, que supone un avance sobre el anterior y la más reciente aportación del mundo científico español al análisis del concepto de capital intelectual.

Estructura el capital intelectual en cinco capitales, cuyos elementos se especifican a continuación en la siguiente tabla:

Tratamiento de la cultura

La cultura se encuentra ubicada en el capital estructural, concretamente en el capital organizativo. La definición que da el modelo al concepto se resume en “valores, normas y formas de actuación compartidos y asumidos por la mayor parte de las personas de la organización que condicionan su comportamiento y los resultados corporativos”. Como variables integradoras se mencionan: la homogeneidad cultural, la evolución de los valores culturales, el clima social y la filosofía de negocio (el modelo Intellect consideraba este último como elemento diferenciador).

Tabla 1.
Elementos de los capitales en el Modelo Intellectus

CAPITAL HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> - Valores y actitudes (ser + estar) - Aptitudes (saber) - Capacidades (saber hacer)
CAPITAL ORGANIZATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura - Estructura - Aprendizaje organizativo - Procesos
CAPITAL TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo en I + D + i - Dotación tecnológica - Propiedad intelectual e industrial - Resultados de la innovación
CAPITAL NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con clientes - Relaciones con proveedores - Relaciones con accionistas, instituciones e inversores - Relaciones con competidores - Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad
CAPITAL SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con las administraciones públicas - Relaciones con los medios de comunicación e imagen corporativa - Relaciones con la defensa del medio ambiente - Relaciones sociales - Reputación corporativa

Fuente: Foro del Conocimiento Intellectus, CIC-UAM (2002)

Sin embargo, el propio documento en el que se presenta el modelo, menciona que las últimas reuniones científicas y profesionales sobre intangibles están considerando la idea de introducir el capital cultural como conjunto de activos intelectuales por su valor en las estrategias sobre conocimiento. Es aquí, pues, donde pretendemos realizar nuestra aportación, no incluyendo el capital cultural como elemento independiente, sino otorgándole la consideración de elemento de cohesión interna entre los capitales.

De todo lo dicho hasta ahora, se puede afirmar que, en la mayoría de los modelos desarrollados hasta la fecha, la cultura se considera como un componente intrínseco de la organización insertándose, por tanto, dentro de la estructura interna de la misma, con independencia de la nomenclatura empleada por cada modelo para describir dicha estructura.

Sin embargo, cabe en todos ellos el establecimiento de una lógica interna a través de la cultura que dote de armonía al conjunto de elementos y variables empleados en la determinación del capital intelectual. Existe una tendencia a considerar cada uno de dichos elementos o capitales (según la denominación de cada modelo) como factores aislados o independientes sin que se defina un nexo que ponga de manifiesto la conexión que se puede establecer entre los mismos y la influencia que ejerce la organización en su desarrollo.

El presente trabajo se centra en la búsqueda de dicha lógica interna a través de la consideración de la cultura como elemento clave en la generación de la misma, aportando un enfoque que destaca el papel que juega en la configuración del capital intelectual de cada empresa.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA COMO NÚCLEO CENTRAL EN LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL

Entre la prolija y variada literatura que encontramos acerca del concepto de “cultura organizacional” son numerosos los autores que la elevan al grado de pieza básica en el éxito empresarial. Así, encontramos la teoría mencionada por Flamholtz (2002) según la cual la cultura es “un área de desarrollo organizativo esencial, una pieza estratégica básica de las empresas de éxito”. Por su parte, Copeland (2001) indica que la definición de la cultura de una compañía es un paso clave en el desarrollo del capital intelectual.

De igual forma, veíamos cómo Edvinsson, en su modelo del Navegador Skandia, posicionaba la cultura y los valores en el centro de los capitales originantes del capital intelectual. De este modo, entendemos que definir a la cultura como un simple elemento configurador del capital estructural resulta una consideración excesivamente limitada para la importancia que la literatura empresarial le ha otorgado.

La consideración de la cultura como factor discriminante de nuestro modelo se justifica por los siguientes aspectos (Claver et al., 1998):

— Se puede afirmar que la cultura es a la empresa como la personalidad al hombre.

— Si miramos hacia el organigrama de la empresa, se pueden perder posibles ventajas competitivas si no se tiene una orientación cultural clara que delimite las acti-

Tabla 2.
Tratamiento de la cultura en los principales modelos de mediación de capital intelectual

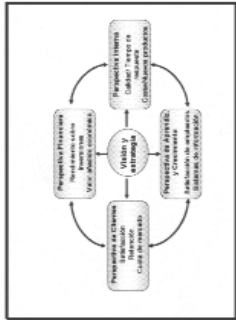
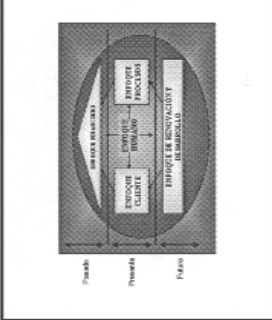
Denominación	Representación gráfica	Rasgos principales	Estructura	Tratamiento/ubicación de la cultura
<p>Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión y medición de resultados. - Integra por primera vez el concepto de activo intangible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos estratégicos: clientes, inversores y personal. - Perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos de negocios, de aprendizaje y crecimiento. - Foco de atención: visión y estrategia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - En la perspectiva de aprendizaje crecimiento, denominado "cultura-clima-motivación". Se trata de los objetivos compartidos entre empresa y personas. - Se incluye, del mismo modo, en la visión de la empresa como conjunto de creencias que la definen.
<p>Skandia Navigator (Edvinsson, 1997)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Primer modelo dinámico de capital intelectual. - Su base se sustenta en la diferencia entre el valor en libros y el de mercado de una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afirma que el valor de mercado es igual al capital financiero más el capital intelectual de la empresa. - En un primer nivel, el capital intelectual está integrado por el capital humano y el estructural. - Existe una relación recíproca entre ambos, ya que el segundo configura la infraestructura del primero, y a su vez, el capital humano es el que desarrolla el capital estructural. 	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura y los valores son el núcleo a partir del cual se forma el capital intelectual. Procede del capital humano.

Tabla 2.
Tratamiento de la cultura en los principales modelos de medición de capital intelectual
(Continuación)

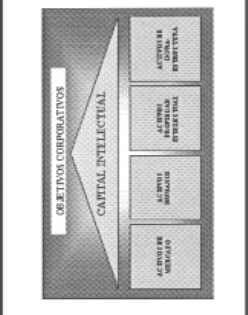
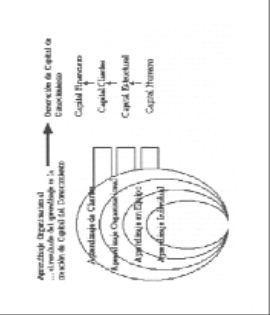
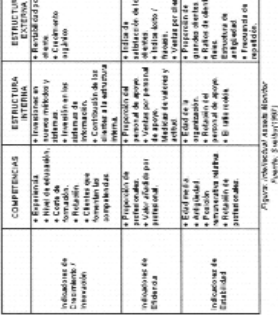
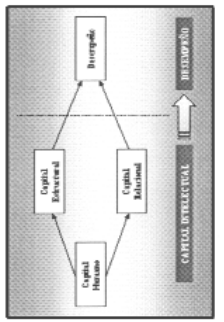
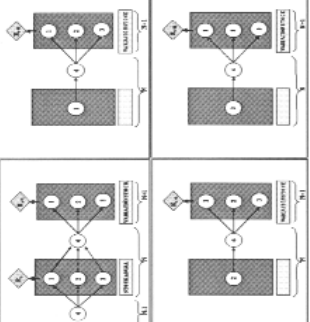
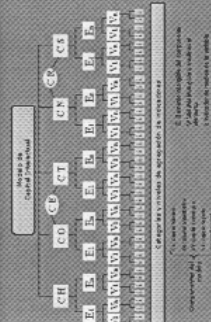
<p>Technology Broker (Brooking, 1997)</p>		<p>- Implica una metodología que incide en la necesidad de auditar la información relacionada con el capital intelectual.</p>	<p>- Iguala el valor de mercado al valor contable más el capital intelectual. - El capital intelectual está formado por los activos de mercado más activos humanos, más los de propiedad intelectual y los de infraestructura.</p>	<p>- La cultura se sitúa dentro de los activos de infraestructura, asimilándose a la cultura corporativa o valores de los fundadores del negocio.</p>
<p>Canadian Imperial Bank (Saint-Onge, 1996)</p>		<p>- Dota de gran relevancia a las dimensiones del conocimiento explícito y tácito. - Considera conocimiento igual a capital intelectual en sentido dinámico. - Destaca la importancia de la vinculación del capital intelectual y el aprendizaje organizativo.</p>	<p>- El capital intelectual está compuesto por el capital humano, el de clientes y el estructural. - Existe una estrecha vinculación entre el capital intelectual y el aprendizaje individual, de equipo, organizacional y de clientes.</p>	<p>- La cultura es una de las categorías del capital estructural que implica el conocimiento tácito. - La cultura se relaciona con la estrategia y las ventajas competitivas de la empresa.</p>
<p>Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)</p>		<p>- Se propone la medición de intangibles según la estrategia de la compañía.</p>	<p>- La estructura queda dividida en activos tangibles-intangibles y financiación visible-invisible, centrándose en los activos intangibles. - Considera como activos intangibles: las competencias de los empleados y la estructura, tanto interna como externa de la empresa.</p>	<p>- La cultura se sitúa dentro de la estructura interna y en relación con el entorno de la organización.</p>

Tabla 2.
Tratamiento de la cultura en los principales modelos de mediación de capital intelectual
(Continuación)

<p>Modelo de la Universidad de Western Notario (Bontis, 1998)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Pretende explorar el impacto del capital intelectual sobre el desempeño empresarial- - Establece una relación causal entre capital intelectual y resultados organizativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El capital intelectual se compone del capital humano, estructural y el de clientes. - El elemento explicativo del modelo es el capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura se sitúa dentro del capital estructural.
<p>Modelo Nova (Camisón <i>et al.</i>, 2000)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Explica la transformación de los componentes del capital intelectual y su efecto sobre los restantes capitales. - Tiene carácter dinámico. 	<ul style="list-style-type: none"> - El capital intelectual se compone del capital humano, el organizativo, social, de innovación y aprendizaje. - El capital de innovación aparece como un intermediario en la influencia de cada bloque en los restantes, dada su condición de catalizador de las innovaciones que darán lugar a mejoras o ampliaciones de los activos de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura aparece ubicada dentro del capital organizativo.
<p>Modelo Intellectus (CIC-IADE, 2003)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Desglosa el capital intelectual en cinco bloques. - El modelo Intellectus se estructura en Componentes - Elementos - Variables - Indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - El capital intelectual se conforma de cinco capitales: humano, estructural, organizativo, tecnológico y relacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - También en este caso la cultura se sitúa dentro del capital organizativo.

Fuente: Elaboración propia

vidades susceptibles de originar un provecho significativo.

— A la hora de implantar una estrategia empresarial, se hace necesario ponderar las inquietudes y expectativas de los empleadosⁱ. En consecuencia, el choque cultura – estrategia se amortigua considerablemente en tanto que ésta última se implemente de forma más participativa.

— La característica de liderazgo dentro de la misión gerencial de la empresa, conlleva la unión de todos los miembros de la misma en torno a unos valores (Schein, 1988).

— La naturaleza cualitativa e intuitiva de la cultura, que sirve como guía para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, con los siguientes cometidos:

- Reduce el riesgo en las fusiones y adquisiciones.
 - Permite conocer si la asunción de nuevas tecnologías será asumible de manera satisfactoria.
 - Marca las pautas para la utilización de la información.
 - Determina el nivel de aprovechamiento de los intraemprendedores (Sinetar, 1985).
- Logra la conexión entre los pertenecientes a la empresa.

Por otra parte, en ocasiones se hace necesario la revisión de los valores culturales de la empresa, que tienen carácter de permanencia, dada la dinamicidad innegable del entorno a la que ésta se ve sometida. Esta revisión no resulta útil únicamente debido a la adaptación competitiva que toda empresa ha de hacer, sino también teniendo en cuenta que a veces los valores culturales no se transmiten de manera adecuadaⁱⁱ.

Matizando más la cuestión, también podemos destacar, como maneras de expresión de la cultura las siguientesⁱⁱⁱ: el sentido de pertenencia, la capacidad flexible de conseguir las metas comunes, la gestión integral de la empresa, con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados. Las organizaciones plasman en sus misiones la cultura.

En este sentido también se pronuncia Aguado^{iv} al afirmar que la cultura cumple las siguientes funciones:

- Transmitir de un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.

ⁱ Cultura y estrategia son dos conceptos difícilmente extrapolables de una empresa a otra, ya que la valoración que requieren de factores concretos, raramente se darán en dos compañías.

ⁱⁱ Remitimos a Rodríguez Antón, J.M., “La cultura organizacional ¿patrimonio exclusivo de la humanidad?”, Revista Madri+d, n°3, marzo 2001, donde se cuenta el experimento que se realizó con una docena de simios y nos da idea de cómo se transmiten los valores culturales en la empresa.

ⁱⁱⁱ http://personales.jet.es/amoarrain/Cultura_Empresarial.htm

^{iv} Página web de J. Aguado: <http://www.avantel.net/~rjaguado/index.html>

— Reforzar la estabilidad del sistema social.

— Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

En último término se ha probado, Alabart (1995), que existe una relación entre:

— Cultura, estrategia y competitividad.

— Cultura, estructura y entorno.

No obstante, como hemos indicado previamente, nuestro modelo no se limita a independizar la cultura organizacional como un nuevo capital, sino que se llega a su inclusión como centro de las relaciones entre los cinco capitales definidos por el modelo Intellectus. Esta consideración se debe a aportaciones como la de Smircich, (1983) según el cual, la cultura es parte de lo que la organización *es* más que algo que la organización *posee*. De este modo, se constituye en el núcleo o esencia misma de la empresa.

De igual forma Tierney (1988), afirma que la cultura organizacional es una red de relaciones interconectadas, factibles de medir con cierto grado de fiabilidad. De hecho, algunos investigadores argumentan que se ha tendido a focalizar la cultura organizacional como una serie de elementos independientes ignorando su naturaleza *multidimensional*, es decir, se trata de un constructo compuesto de la íntima interrelación de numerosas variables, Schein (1990). Esto, unido a las distintas definiciones y componentes que diversos autores presentan a la hora de realizar una descripción detallada o una medición empírica del concepto “cultura” nos lleva a su ubicación como centro complejo de

interrelaciones entre capital humano, organizativo, tecnológico, negocio y social.

MODELO PROPUESTO

El modelo que presentamos se fundamenta en la línea de investigación avanzada por el Modelo Intellectus, según la cual, comienza a discutirse la posibilidad de considerar a la cultura organizacional como un nuevo capital en la medición del capital intelectual. Debido a la influencia de la cultura en las organizaciones, y ante la maraña conceptual que presenta su identificación en cualquier entidad moderna, consideramos un modelo de medición de capital intelectual que define de forma concreta la composición de la cultura así como sus relaciones con el resto de capitales.

Sin embargo, nuestra propuesta no pretende únicamente la inclusión de la cultura como un nuevo capital en el modelo, sino que la considera como el centro del mismo, entendiéndola como capital discriminante en la organización, de modo que sustenta las relaciones entre el resto de capitales dotando, de esta forma, de lógica interna al conjunto.

A continuación, pasaremos a definir los puntos de conexión entre cada uno de los capitales que conforman nuestro modelo (partimos de la división de capitales del modelo Intellectus por considerarlo el más avanzado al respecto) y los elementos que configuran la cultura organizacional en relación a cada uno de ellos, así como las variables. Por lo que respecta a los indicadores descriptivos de las mismas, quedan especificados en la tabla nº 3.

— *Capital Humano:*

Elementos que aparecen de forma permanente en la definición de cultura son los valores y las normas. Una de las corrientes de opinión, tal como la que subyace en el modelo Technology Broker (Brooking, 1997), considera que, en el caso de una organización, estas normas y valores que constituyen su cultura provendrán habitualmente de los fundadores o de la directiva. Otra corriente, sin embargo, entiende que estará formada por las creencias colectivas y el sistema de valores de todos los individuos que trabajan en la empresa (Marcoulides y Heck, 1993). En cualquier caso, parece indiscutible la relación cultura - capital humano, que consideramos bidireccional, ya que ambos se nutren de las características del otro, de forma que la cultura está definida por los valores, normas y creencias constituidas en el seno del bloque de trabajadores (ya sean directivos o no) de la organización, mientras que el capital humano, debe de mantener un grado de acuerdo elevado con la cultura que posee la organización; de hecho, ciertos autores consideran que es necesario realizar el proceso de selección teniendo en cuenta que los recursos humanos reclutados han de presentar una alta adaptación a la filosofía de la empresa (Messmer, 1999). Para Flamholtz (2002), el tratamiento que se da a los empleados o capital humano de la organización es una de las áreas esenciales en que la empresa ha de gestionar su cultura. Por tanto, del capital humano, compuesto por valores, actitudes, aptitudes y capacidades, se desagregarían los “valores”, integrándolos en el capital cultural, ya que éstos, que denominaríamos “valores culturales” son los que impulsan el resto de componentes del capital humano.

— *Capital Organizativo:*

Este capital constituye la ubicación natural de la mayoría de los modelos respecto a la cultura, de forma que su relación parece clara. El modelo de Bontis, de Edvinsson, Intellect, etc., consideran que la cultura, como parte del conocimiento tácito que posee la organización, debe formar parte de su capital estructural. Posteriormente, el modelo Intellectus, al dividir dicho capital en organizativo y tecnológico, reubica más específicamente la cultura dentro del primero. Resulta indiscutible por tanto, la consideración de este constructo como elemento relacionado con la estructura. De este modo, en la medida en que la composición del capital organizativo sea de mejor calidad, también lo será el capital intelectual de la empresa contribuyendo al aumento de los estándares de rendimiento organizativo por la puesta en acción de unas mejores prácticas, así como con la filosofía del negocio y la ética empresarial.

Sin embargo, en nuestra opinión, como se ha indicado previamente, limitar el concepto a este capital resulta demasiado estricto en tanto la importancia y la multidimensionalidad que, según se ha dicho posee la cultura organizacional. De hecho, Tyrell (2004) argumenta que la cultura es más una variable que emerge del proceso interactivo continuo entre individuos y estructura que el resultado de la estructura organizacional. Por tanto, se manifiesta la relación del constructo con ambos, capital humano y estructural, sin la limitación de su consideración de elemento exclusivo del último. La cultura como tal, que tradicionalmente ha formado parte de este capital, pasa ahora a denominarse “cultura organizacional”, perfilando desde el capital cultural la estructura, aprendizaje y procesos de la organización.

— *Capital tecnológico:*

Diversos autores hablan de la cultura de innovación como fuente de ventajas competitivas basadas en el conocimiento y la creatividad. Para Bueno y Morcillo (2003), la cultura de innovación se ha entendido “como una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan un capital tecnológico de mayor calidad y, por tanto, mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional” (Morcillo, 1997). Incluso se hace una distinción entre cultura tecnológica y cultura de innovación. La primera se centra en: desarrollar la adaptación de las personas a los cambios tecnológicos (una relación entre capital humano y tecnológico) concienciándolas de que la tecnología es un pilar básico para la competitividad; estar pendiente del entorno para detectar los avances tecnológicos, contrastándolo con las instalaciones disponibles e impulsando nuevas inversiones que generen mayor valor añadido. La cultura de innovación se fundamenta en la creación de estructuras flexibles; desarrollo de una mentalidad corporativa de experimentación y generación de nuevas ideas; favorecer la predisposición al cambio, las relaciones interdepartamentales y la asunción de riesgos.

Así pues, observamos cómo nuevamente la cultura se mantiene como centro de relación del capital tecnológico con otras áreas de la organización según las características que acabamos de mencionar para la cultura de innovación y orientada a la tecnología. Del capital tecnológico desmembraríamos el espíritu innovador y creativo, que puede considerarse como “cul-

tura innovadora o emprendedora”, configurando los demás elementos que quedarían dentro del concepto de capital tecnológico.

— *Capital negocio:*

La orientación que presenta la cultura organizacional hacia los clientes y agentes relacionados con el negocio empresarial resulta patente. Así, encontramos definiciones como las de Taguiri y Litwin, (1968) según la cual la cultura es “el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros”. El modelo de medición del impacto de la cultura sobre el desarrollo empresarial creado por Marcoulides y Heck (1993) incluye entre los constructos de medición las principales ideologías y valores que una organización sostiene como deseables en la práctica de servicio a sus clientes.

Es apropiado indicar que las empresas buscan desarrollar sus culturas organizacionales de tal forma que supongan un impacto positivo en la satisfacción del cliente como consecuencia de las mejoras en la forma en que los empleados trabajan y se relacionan entre sí. Es por ello, que entendemos nuevamente, que la cultura se constituye en un centro neurálgico que justifica las relaciones de personal, estructura organizacional y entorno.

— *Capital social:*

Si el desarrollo que una organización hace de su cultura busca un impacto positivo en la satisfacción del cliente, no es menos cierto, que también pretende origi-

nar dicho impacto en el resto de agentes con los que se relaciona (administraciones, medios de comunicación...). Así, entre los valores culturales que utiliza Flamholtz (2002) para la medición del impacto de la cultura en empresas de éxito, se encontraba la responsabilidad social o forma en que la organización se comporta como miembro de una comunidad.

De este modo, la cultura, en tanto representa los valores y normas o pautas de con-

ducta establecidas por la organización, tendrá mucho que decir sobre las relaciones de la empresa con su entorno social.

Se desglosa por tanto del capital negocio y social la llamada “cultura relacional”, que refleja la idiosincrasia de las relaciones con los principales agentes vinculados a la empresa (integrados en el capital de negocio) y de los códigos de conducta, patrones de relación y filosofía del negocio (elementos del capital social).

Figura 3.
Modelo propuesto

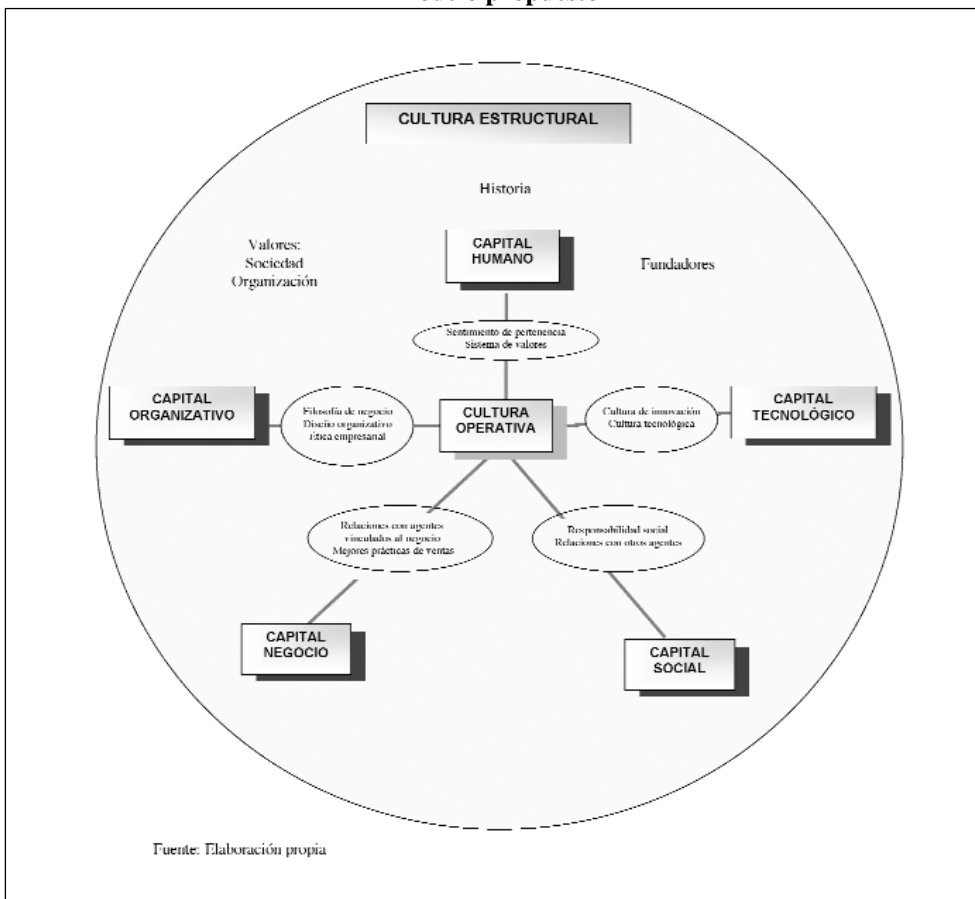


Tabla 3.
Elementos, variables e indicadores del modelo propuesto

Capitales	Elemento de cohesión	Variables culturales	Indicadores
Capital humano	Valores culturales	- Sentimiento de pertenencia. - Sistema de valores.	- N° de personas que valoran positivamente el ambiente de trabajo. - % de absentismo laboral - % rotación del personal. % empleados que valoran positivamente permanecer en la organización un largo período de tiempo - N° de personas que piensan que existe un sistema de valores bien definido.
Capital organizativo	Cultura organizacional	- Filosofía del negocio. - Diseño organizativo. - Ética empresarial.	- N° de comunicaciones institucionales que recogen la filosofía del negocio. - N° de niveles jerárquicos. - N° de directivos/plantilla total. - Estilo de dirección. - N° de procesos de captación y creación de conocimiento. - N° de personas que consideran que existe un código de conducta en la empresa.
Capital tecnológico	Cultura innovadora o emprendedora	- Cultura de innovación. - Cultura tecnológica.	- Gastos de formación relacionada con nuevos productos/servicios. - N° de sugerencias sobre nuevos productos, procesos o aplicaciones / Total de la plantilla. - N° de proyectos desarrollados por período - N° de productos nuevos por período. - N° de equipos de trabajo en colaboración. - Gasto en tecnología/total de gastos.
Capital de negocio	Cultura relacional	- Relaciones con agentes vinculados al negocio. - Mejores prácticas de ventas.	- N° de clientes ganados/perdidos por período. - N° medio de productos por período. - N° canales de comunicación utilizados en la relación con los clientes. - Antigüedad media de los proveedores. - N° propuestas innovadoras hechas por clientes/proveedores. - N° de comunicaciones anuales al accionista. - N° de acuerdos de colaboración con competidores. - N° de alianzas con otras entidades. - Existencia de un protocolo de relación con los agentes vinculados al negocio
Capital social	Cultura relacional	- Responsabilidad social. - Relaciones con otros agentes.	- N° de acuerdos de colaboración con organismos públicos, centros de investigación, organizaciones sindicales u otras instituciones. - Inversión en comunicación y relaciones públicas / Total de ventas. - Existencia de un protocolo de relación con agentes externos no vinculados al negocio de forma directa.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Tomando como base los capitales del modelo *Intellectus*, por considerarlo el más avanzado en esta materia, se ha presentado una propuesta innovadora de medición del capital intelectual en tanto que se considera la cultura como elemento esencial. Ésta dota de una lógica interna al modelo al establecer a través de la misma, las relaciones entre el resto de los capitales que lo configuran.

La consideración del capital cultural se ha definido a dos niveles: cultura estructural y cultura operativa.

La cultura estructural se fundamenta en ciertas variables estratégicas que presentan un alto grado de estabilidad en el seno de la empresa como ciertos valores que prevalecen a lo largo del tiempo, la historia y la idiosincrasia de los fundadores.

Por lo que respecta a la cultura operativa, se ha analizado la relación que justifica la conexión con cada uno de los cinco capitales integrantes del capital intelectual. En el modelo propuesto se han establecido dichas conexiones encuadrándolas en aquellas variables específicas que hemos considerado más representativas de acuerdo con la revisión realizada y el nuevo enfoque planteado.

Más concretamente, respecto a este engranaje que conforma la cultura operativa con los capitales que componen el modelo que se presenta, las líneas generales concluidas hacen referencia a lo que se especifica a continuación.

En lo que se refiere al capital humano, es esencial el proceso de adecuación que debe darse en toda organización entre los

valores de los trabajadores de la misma y los de los directivos. Es importante que esto se lleve a cabo de la mejor forma posible, a fin de evitar los conflictos de intereses que en el seno de cualquier empresa suelen presentarse. La adecuación referida determinará lo que hemos denominado “valores culturales”, que permitirán afirmar que la empresa es culturalmente fuerte.

Respecto al capital organizativo, la cultura se torna esencial al emerger del proceso interactivo continuo que se debe establecer entre los individuos y la estructura empresarial, configurando la “cultura organizacional”.

Se puede ver cómo el capital tecnológico cobra su sentido a través de la cultura, observando el proceso de adaptación de las personas a los avances tecnológicos y determinando cuál es la flexibilidad de las mismas para favorecer los cambios y asumir los riesgos que la competitividad del mercado requiere en cada momento. De esta manera aludimos a la que hemos denominado “cultura innovadora o emprendedora”.

Por último, “cultura relacional” es fundamental en relación al capital de negocio y al capital social, para reformar los siguientes elementos básicos en cualquier organización excelente: devoción al cliente, orientación a la acción, autonomía y espíritu empresarial y productividad del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alabart, Y. (1995). Definiciones y manifestaciones de la cultura empresarial. *Folleto-Holguín, Universidad*.

- Argyris, C. (1938). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36, (2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18, 433-462.
- Bontis, N., Chua Chong, W. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 4, (1), 85-100.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio* (53 ed.). Barcelona: Paidós Empresa.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (2003). Cultura e innovación: la conexión perfecta. *Madri+d*, 15, feb-marzo.
- Camisón, C., Palacios, D. y Devece, C. (2000): Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova, *X Congreso ACEDE*, Oviedo, España.
- Chalminade (2003). Can guidelines for intellectual capital management and reporting be considered without addressing cultural differences?. *Journal of Intellectual Capital*, 4, (4), 528-542.
- CIC-IADE (2003). *Documento Intellectus 5: Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Claver, E. et al. (1998). *Manual de administración de empresas*. Madrid: Civitas.
- Copeland, J.E. (2001). Entrevista, *The Chief Executive*, July, 1.
- Deshpandé, R. y Webster, F.E Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer organization, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, (1), 23-37.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nueva York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Euroforum (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*. Madrid: I.U. Euroforum Escorial.
- Evan, W. M. (1976). *Organization Theory Structures, Systems and environments*. Nueva York: Wiley.
- Flamholtz, E. (2002). La cultura empresarial y la cuenta de resultados. *Harvard Deusto Business Review*, agosto, 62-69.
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Hofstede, G. (1978). Culture and Organisation: A literature review study. *Journal of Enterprise Management*, 127-135.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, enero-febrero 1992, 71-79.

- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). La disponibilidad estratégica de los activos intangibles. *Harvard Deusto Business Review*, marzo 2004, 38-51.
- Leal, A. (1991). Cultura organizacional y orientación al mercado: un análisis multisectorial en pymes. *XIV Congreso Acede*, Murcia, España.
- Marcoulides, G.A. y Heck, R.H. (1993). Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 4, (2), 209-225.
- Messmer, M. (1999). Culture wars - corporate culture. *Journal of Accountancy*, diciembre.
- Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación*. Madrid: Civitas.
- O'Reilly, C.A. (1996). Culture as social control: Corporation, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18.
- Peiró, J. M. (1982). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. Cambridge: M.A: Harper yRow Publisher.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Saint Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 24, (2), 10-14.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, (2), 109-119.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Culture and climate*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Sineta, M. (1985). Entrepreneurs, chaos and creativity. Can creative people really survive large company structure?. *Sloan Management Review*, 26, (2), 57-62.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Nueva York: Berrett-Koehler.
- Taguiri, R. y Litwin, G.H. (1968). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Londres: Harvard University Press.
- Tierney, W. (1988). Organizational culture in higher education. *Journal of Higher Education*, 59, 1, 2-21.
- Tyrell, P. (2000). Hunting and gathering in the early silicon age, cyberspace, jobs and the reformulation of organizational culture. En N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom y M. F. Peterson (Eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 90-104). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tylor, E.B. (1871). *Primitive culture: Researches into the developments of mythology, philosophy, religion, language, art and custom* (7ª ed.). Nueva York: Brentano's.