

# **VENTAJAS COMPETITIVAS SUSTENTABLES A TRAVÉS DEL CAPITAL INTELECTUAL INTEGRANDO LAS COMPLEMENTARIEDADES ENTRE LA TEORÍA INSTITUCIONAL Y LA TEORÍA DE RECURSOS**

---

**CÉSAR OMAR LÓPEZ**  
Universidad ICESI. Colombia  
[colopez@icesi.edu.co](mailto:colopez@icesi.edu.co)

**NORMA PONTET UBAL**  
Universidad ORT. Uruguay  
[norma.pontet@ort.edu.uy](mailto:norma.pontet@ort.edu.uy)

---

## **RESUMEN**

A través del estudio teórico de las complementariedades y restricciones impuestas por los postulados de la teoría institucional y por la teoría de la escasez de los recursos se presenta la generación de una ventaja competitiva con el desarrollo del capital intelectual y particularmente de la dimensión específica del capital estructural. La investigación empírica se encuentra en curso en un conjunto de casos de estudio seleccionados de Colombia y de Uruguay.

**Palabras claves:** Teoría Institucional, Teoría de Recursos y Capacidades, Capital intelectual, estrategia, ventaja competitiva.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Diseñar y articular una estrategia competitiva de éxito es una tarea que no termina nunca, la que podemos identificar como exitosa hoy, mañana puede no serlo, por ello debemos entender el proceso de formación de una ventaja sostenible como un proceso dinámico e innovador, con una estrategia distintiva cambiante y adaptativa (Markides, 2000).

En este contexto, el proceso de selección de recursos tiene un papel de influencia importante en la heterogeneidad de las empresas y en la ventaja competitiva sostenible. Entendemos que la ventaja sostenible de las empresas dependerá de la capacidad para gestionar el contexto institucional de sus recursos y de lo adecuado de sus decisiones. El contexto institucional de una empresa incluye su cultura interna, así como amplias influencias del Estado, la sociedad y las relaciones entre empresas que definen el comportamiento económico socialmente aceptable.

La premisa de este trabajo es que los factores institucionales que rodean las decisiones sobre los recursos afectan el potencial de las empresas para obtener rentas económicas. A su vez, el capital intelectual como ventaja competitiva debe estar institucionalizado para que la organización lo considere un recurso. Entendemos que una ventaja competitiva sostenible deberá combinar los factores basados en recursos e institucionales en el individuo, la empresa y en la relación entre empresas y el entorno institucional.

## **2. ESTRATEGIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES**

La visión basada en los recursos examina los recursos y las capacidades de las empresas que permiten generar tasas de retorno superiores a lo normal y ventajas competitivas sostenibles (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Mahoney y Pandian, 1992; Wernerfelt, 1984). Desde esta perspectiva, existe heterogeneidad en la adquisición y despliegue de recursos. Este enfoque se centra en sus características y en factores estratégicos de los mercados de donde se obtienen y explica la heterogeneidad y la ventaja sostenible de las organizaciones. En esta línea, es la identificación y la gestión racional de los recursos valiosos, raros y difíciles de copiar, lo que logran la permanente innovación y los superbeneicios de las empresas (Barney, 1991); sin embargo, la teoría basada en recursos no mira más allá de las propiedades de los recursos y sus mercados para explicar la duradera heterogeneidad. En particular, no examina el contexto social en que las decisiones de selección de recursos se incrustan (las tradiciones empresariales, los vínculos a

redes, reguladores, presiones, etc.) y cómo este contexto, podría afectar a las diferencias sostenibles de las empresas (Ginsberg, 1994). Tampoco aborda el proceso de selección de recursos, para identificar, si en realidad hacen (o no hacen) una elección racional de los recursos en la búsqueda de la mejora de sus rentas económicas.

La selección de recursos y su despliegue da como resultado permanente variación entre las empresas que dependen de las imperfecciones del mercado de factores, lo cual se define como barreras a la adquisición, la imitación, y la sustitución de los principales recursos (Barney, 1986, 1991). Estas barreras impiden la competencia por las habilidades para obtener o duplicar los recursos críticos y dan lugar a diferencias de largo plazo entre empresas y su capacidad para generar rentas. Con mercados imperfectos o incompletos, crear obstáculos a la movilidad de recursos y una distribución desigual de éstos a través de la competencia establece una ventaja competitiva (Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989).

La permanencia de las rentas de los recursos depende fundamentalmente de las características de los propios recursos. Estos activos son los recursos escasos, únicos, inimitable, durables, idiosincrásicos, no transables, intangibles e insustituibles (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992). Las características de los recursos no sólo abarcan las imperfecciones del mercado de factores, sino también de circunstancias históricas únicas (por ejemplo, una ubicación geográfica valiosa) y la acumulación de capacidades especializadas (Barney, 1991). Por ello, a partir de una perspectiva basada en recursos, la ventaja competitiva sostenible es el resultado discrecional de opciones de gestión racional, selectiva de acumulación de recursos y el despliegue de factores estratégicos de la industria y el mercado imperfecto de factores. El punto de vista estratégico basado en los recursos económicos supone conductas orientadas a resultados. La teoría de recursos incorpora la idea de que una organización puede desarrollar ventajas referidas al control de aspectos clave en el mercado. Asimismo, considera que el centro de atención de la formulación de estrategias competitivas está en el reconocimiento, cuidado y fortalecimiento de sus recursos y capacidades centrales (Prahalad y Hamel, 1990).

La mayor crítica a la teoría basada en los recursos plantea que la teoría es prácticamente tautológica porque no es posible identificar *a priori* cuál o cuáles son los recursos clave para una estrategia sino que se identifican *a posteriori* (Williamson, 1985). De esa forma, no lograría proponer un modelo útil para el desarrollo de nuevas estrategias sino que está pautado por los éxitos anteriores. Sin embargo, hay evidencia empírica de la validez de la teoría, encontrando vínculos entre recursos y procesos específicos de una organización con su performance (Ray *et al.*, 2004), es decir que una organización es capaz de desarrollar ventajas competitivas únicas que le permiten controlar un segmento de mercado.

### 3. ESTRATEGIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

La teoría Institucional estudia el papel de la influencia social y las presiones de conformidad social en la formación de acciones de las organizaciones. Sobre la base de un punto de vista institucional, este trabajo sostiene que la selección de recursos y la ventaja competitiva sostenible son profundamente influenciadas, a nivel individual, y entre empresas, por el marco institucional en las decisiones de recursos. El marco institucional se refiere aquí a las reglas, normas y las creencias acerca de la actividad económica que definen o hace cumplir el comportamiento económico socialmente aceptable. A nivel individual, el contexto institucional incluye normas en tomadores de decisiones y sus valores; a nivel de la empresa, la cultura organizacional y la política; y en el nivel entre empresas, públicas y regulación presiones y las normas en toda la industria (Barley y Tolbert, 1997).

El proceso de *institucionalización* implica una disociación de patrones del comportamiento de sus circunstancias históricas particulares, de modo que las rutinas adquieran una calidad normativa y efectiva, que anula su relación con los intereses particulares anteriores (Vámosi, 2000). Aceptan a las instituciones tácitas como “*las cosas de la manera que se hacen*” en la organización. Cuando las decisiones que fueron temporales o las soluciones a los problemas particulares continúan aplicándose en el mediano plazo, se aplicarán como “*regla*” y se convertirán, posteriormente, en una actividad de “*rutina*” (Schein, 1992; Scapens, 1994). Eventualmente, tal comportamiento rutinario puede inconscientemente tomarse como institucionalizado (Oliver, 1991). La visión institucional sugiere que los motivos de la conducta humana se extienden más allá de la optimización económica, de la justificación social y de la obligación social (DiMaggio, 1995).

Como cautivos de las convenciones sociales, los individuos y las organizaciones buscan la aprobación, susceptibles a la influencia social, y relativamente adaptados a la costumbre y a la tradición (Scott, 1995). La conformidad a las expectativas sociales contribuye al éxito y supervivencia de la organización (DiMaggio y Powell, 1983; Oliver, 1991). A diferencia de las visiones teóricas que examinan en qué medida el comportamiento de la empresa es racional y económicamente justificado, la teoría institucional hace hincapié en la medida en que las empresas y su comportamiento compatible, es habitual y socialmente definido. Se está especialmente interesado en la forma en la que las estructuras organizacionales y los procesos se han institucionalizado a través del tiempo (Meyer y Rowan, 1977). La institucionalización de actividades es transformar aquellas acciones que tiendan a ser duraderas, socialmente aceptadas, resistentes al cambio y no directamente dependiente de recompensas o seguimiento (Oliver, 1997). Las actividades institucionalizadas para las que no hay evidente propósito económico o técnico son de particular interés teórico, porque su perpetuación no se puede explicar por la elección racional (Pontet, 2009).

#### 4. LA ESTRATEGIA DESDE EL CAPITAL INTELECTUAL

Tanto para Shermann (2003) como para Lopez (2003), los recursos intangibles tales como los conocimientos, habilidades, valores y aptitudes de las personas que forman parte de la empresa, hoy aportan mayor valor a las empresas que los activos tangibles que se presentan en los informes financieros. Estudios realizados por Lev (2001) indican que el valor en libros refleja sólo un quince por ciento (15%) del valor de mercado de algunas empresas. En la misma línea, Kendrick (1999) planteó que en 1929 en los EE.UU. la relación entre capital de negocio intangible y capital tangible era de 30% y 70% respectivamente. Luego, en 1990 el resultado de ese mismo estudio reflejó que la relación evolucionó a 63% a 37% respectivamente.

Diversos autores han coincidido en la crítica a la información suministrada por los estados financieros, ya que no explica la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de las empresas. Los mismos buscan identificar los activos intangibles a fin de valorarlos para posteriormente contabilizarlos y de esa manera poder completar la información económico-financiera. Para ello, la perspectiva con la que se aborda corresponde a una concepción contable del Capital Intelectual (Sveiby, 1997; Edvinson y Malone, 1997; Bontis, 1996; St-Onge, 1996; Petrash, 1996; Stewart, 1997; Ross *et al.*, 1997).

En el presente trabajo, asumiremos la visión de diversos autores que coinciden en que el Capital Intelectual está formado en principio, por tres componentes: el capital humano, el capital estructural o estructura interna y el capital relacional o estructura externa (Bontis, 1996; Petrash, 1996). Dentro del enfoque estratégico, es conveniente mencionar a (Reed *et al.*, 2006; Kritandl y Bontis, 2007) quienes analizan el Capital Intelectual desde la Teoría basada en recursos. El capital humano está relacionado con colaboradores cualificados, personas con conocimientos y posibilidad de innovación (Bontis, 1996; Petrash, 2001), trabajadores, con competencias, actitudes y agilidad intelectual que permita pensamiento crítico y sistémico para lograr ventajas competitivas sostenibles. Para Meritum (2002) también es el conocimiento que los empleados se llevan consigo al término de la jornada laboral.

Es el capital humano el encargado de ayudar a la organización a responder eficazmente a los cambios del entorno, desarrollando estrategias para asumir los cambios e implantar eficazmente las estrategias para entornos complejos y dinámicos (Wright *et al.*, 1994) el capital humano es esencial para las empresas, para facilitar las relaciones con el exterior, para el desarrollo de actividades propias en el interior de la organización no es propiedad de ésta, lo que supone que una parte de este no está bajo su control.

El capital humano es quien construye el capital estructural y el capital relacional (Bontis, 1999). El capital estructural es el capital no pensante compuesto por todo lo que queda en la empresa cuando el trabajador abandona su lugar de trabajo (Edvinsson y Malone; 1997), es el conocimiento que permanece en la organización, por lo que éste es un recurso de la empresa (Roos *et al.*, 1997). Está determinado por la información tacita y explicita como las normas, programas, bases de datos, patentes, métodos y procedimiento, modelos y manuales, sistemas de dirección y gestión, estructura, propiedades intelectuales, fórmulas, conocimiento tecnológico y científico, procesos, software, licencias, concesiones, secretos de fabrica, conocimiento comercial, franquicias títulos editoriales, cultura, planeación estratégica etc.

El Capital relacional se debe entender como las de relaciones externas de las organizaciones, con clientes, proveedores, con agentes bancarios, su marca, crédito comercial y en general su relación con el entorno. Surge del intercambio de información con el exterior, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas, cadena de valor industrial, tecnología de producción y comercialización, la imagen corporativa y su reputación, entre otros (Sveiby, 1997; Edvinson y Malone, 1999; Bontis, 1996; Petrash, 1996). El Capital Intelectual genera valor en la medida en que interactúe armónicamente (Edvinsson y Malone, 1997), el capital intelectual estructural depende del capital humano y el capital relacional depende de la combinación del capital humano y el capital estructural (Martinez y Cegarra, 2003).

## **5. Integración de la teoría de los recursos y la teoría institucional en el capital intelectual**

Para los institucionalistas la tendencia de las empresas es hacia la conformidad con normas predominantes en las tradiciones y en las influencias sociales de sus entornos internos y externos. Esto conduce a la homogeneidad entre las empresas en sus estructuras y actividades, y son las empresas de éxito las que obtienen el apoyo y la legitimidad conforme a las presiones sociales.

Por el contrario, el argumento básico de la teoría basada en recursos es que los recursos especializados, son inimitable y las imperfecciones del mercado de éstos causan la heterogeneidad de las empresas, y que las empresas exitosas son aquellas que adquieren y mantienen el valor idiosincrásico para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Por tanto, la teoría basada en recursos y la teoría institucional hacen supuestos diferentes sobre el comportamiento individual y de empresa. La teoría institucional asume que los individuos son motivados para cumplir con las presiones sociales externas. Por otra parte, la teoría basada en los recursos supone que los individuos se sienten motivados a optimizar decisiones económicas. Según los

institucionales, las empresas toman decisiones normativamente racionales, ya que están determinadas por el contexto social en el que se mueven. La teoría institucional también sugiere que las presiones sociales externas (por ejemplo, las regulaciones gubernamentales, o los grupos de interés público) reducen la variación en las estructuras y estrategias empresariales, mientras que la teoría basada en recursos sugiere que las imperfecciones del mercado (por ejemplo, los factores que inhiben la imitación de recursos) aumenta la variación en los recursos de las empresas y la diversidad de estrategias sobre recursos.

La teoría institucional y la teoría basada en recursos, por lo tanto, se presentan como complementarias en los siguientes aspectos:

1-Las empresas pueden ser cautivas de su propia historia y tomar inadecuadas decisiones sobre sus recursos. Esta cautividad impulsada por los preceptos de los institucionalistas que impactarían en la adecuada selección de los recursos escasos invocados por los ponentes de la teoría de la escasez de los recursos.

2-Los costos hundidos podrían influenciar más que económicamente y no conducir a los recursos óptimos por no estar institucionalizados. La adecuada identificación del óptimo estará sesgada por las decisiones pasadas que generan costos hundidos en el presente. Ni una ni otra teoría refleja la mejor postura, pero ambas indican direcciones opuestas en esta perspectiva.

3-El apoyo desde la cultura empresarial para las inversiones en recursos puede ser un determinante importante de éxito. Estamos argumentando que la cultura, que proviene de rutinas y acciones institucionalizadas, influenciará en las decisiones sobre la elección de los recursos clave para el éxito de las organizaciones. Según los institucionalistas, en el proceso de institucionalización no siempre aparecen evidencias de elementos racionales. Por tanto, podrían estar siendo las organizaciones presas de su cultura a la hora de seleccionar los recursos óptimos para las mismas.

4-Las empresas pueden no estar dispuestas a integrar o gestionar recursos y capacidades, cuando esos recursos carezcan de legitimidad o de la aprobación social. La legitimidad implicará una aceptación tácita en las decisiones. Si los recursos carecieran de ella, entonces, podría inhibir a las organizaciones del uso de los recursos racionalmente más adecuados si éstos carecieran de legitimidad.

5-Las influencias sociales ejercidas sobre las empresas pueden reducir el potencial de la empresa de tomar de la heterogeneidad de recursos disponibles. Por ejemplo, los grupos de presión como los sindicatos o los medioambientalistas, podrían inhibir a las organizaciones en la toma de decisiones. El acceso a los recursos disponibles podría estar limitado por los grupos de interés que aún sin elementos objetivos de presión, generaran restricciones en el acceso al mercado de recursos.

En el cuadro N°1, presentamos el modelo resultante de la articulación de las teorías mencionadas con la visión de Capital Intelectual en sus tres dimensiones. Los factores institucionales que rodean las decisiones sobre los recursos afectan el potencial de las empresas para obtener rentas económicas. El modelo de ventaja competitiva sostenible deberá combinar los factores basados en recursos y los institucionales interactuando con el individuo, la organización y entre las organizaciones.

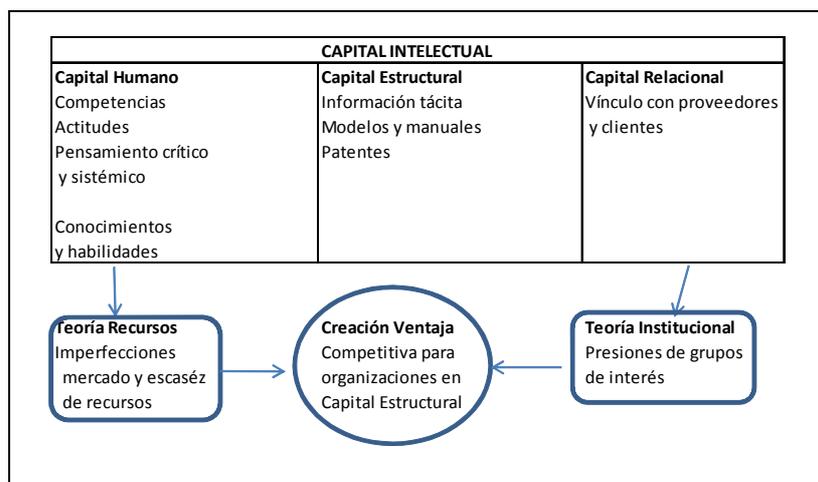
En esta línea argumental proponemos que las empresas al articular su estrategia deberán considerar las imperfecciones halladas tanto en teoría institucional como en la teoría de los recursos y capacidades. A su vez, esto será posible mediante el reconocimiento del capital intelectual para lograr mejoras que permitan una mayor dinámica organizacional con generación de conocimiento, innovación y mayores beneficios integrados al reconocimiento institucional de su estrategia basada en capital intelectual. Por tanto, las empresas deben identificar, medir y aprovechar los recursos de capital intelectual de que disponen. La búsqueda se centra en aprovechar la estrategia empresarial basada en la generación de capacidades o competencias a partir de la toma de conciencia de la importancia del conocimiento y de su incorporación al producto o servicio como factor de diferenciación frente a la competencia (Nonaka, 1995).

Para Ackoff (1999) es necesario entender el conocimiento como un recurso intangible que no es fácil de medir y valorar, pero existe e incluye desde la simple capacitación que recibe un obrero hasta la teoría más compleja que desarrolla un científico, plantea que “la información surge de las respuestas a preguntas del tipo *qué, quién, dónde, cuándo y cuántos*. Mientras que el conocimiento responde a la pregunta del *cómo hacerlo*”, y es al conocimiento al que vinculamos con el capital estructural, es con el *cómo* se logran ventajas competitivas que generan beneficios.

El capital estructural a diferencia del capital humano y del capital relacional, es propiedad de la empresa, se queda en la organización al final de la jornada, es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar. Quedan en él incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa, los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión (Azofra *et al.*2001).

En el Cuadro N°1 reflejamos el esquema generador de la ventaja competitiva. Entendemos que la vinculación entre el capital humano -sus conocimientos y habilidades- con las imperfecciones de los mercados y la escasez de recursos es una relación biunívoca. Asimismo, las presiones de los grupos de interés y su capacidad para institucionalizar comportamientos limita la generación de capital relacional.

**Cuadro 1. La generación de ventajas competitivas integrando las teorías**



**Fuente: Elaboración propia**

Por tanto, la generación de valor y la creación de una ventaja competitiva para las organizaciones se encuentran en la gestión del capital estructural, ya que es efectivamente considerado un recurso de las organizaciones. El desarrollo de este Intangible nos dará la ventaja competitiva sostenible. Sostenemos que la selección del capital humano depende fundamentalmente del entorno institucionalizado, y que su evolución y desarrollo dependen fundamentalmente de la gestión interna. Por su parte, el capital estructural depende de las competencias y capacidad de innovación del capital humano y el capital relacional de la combinación de los recursos de la empresa con su entorno.

En cuanto a mejorar y desarrollar el capital humano, lo primero que deberían tener en cuenta las organizaciones es optimizar el proceso de selección y enganche de recurso disponible en la sociedad; a nivel interno, las empresas deben generar una cultura organizacional en la que se incluya al personal en la estrategia de la empresa y en sus proyectos. Además, deberán ofrecer oportunidades de aprendizaje de forma continua, planificar, conducir la carrera profesional, evaluar el rendimiento, premiar las ideas innovadoras y la evolución y desarrollo de su personal.

En relación con el capital estructural, es deber de las empresas procurar explicitar el conocimiento tácito de las personas clave de la organización, en metodologías que permitan comunicar de forma más eficiente el conocimiento. De esta forma se crea información valiosa que junto con un mayor conocimiento estructurado genera competencias distintivas. En esa línea, para incrementar el capital relacional, las organizaciones deberán establecer programas que permitan identificarlo y gestionarlo. Para ello deberán controlar e incrementar su base de clientes y formalizar las relaciones y alianzas estratégicas con clientes, proveedores y entidades financieras, premiar la lealtad de los mismos e

invertir en la marca, en la imagen institucional y en la reputación. Por último deben procurar lograr una comunicación fluida con todos sus grupos de interés buscando minimizar los postulados desarrollados por los institucionalistas.

Finalmente, entendemos que la clave del éxito en las organizaciones se encuentra en la generación de una ventaja competitiva. Dicha ventaja se logrará con el desarrollo del capital estructural en las organizaciones. El mismo será sustentable y contribuirá al éxito organizacional, si consideramos las restricciones impuestas en los postulados de la teoría institucional y en los de la teoría de la escasez de los recursos. A su vez, las organizaciones deberán potenciar las complementariedades que hemos expuesto entre ambas teorías, de modo de desarrollar el capital estructural, intangible que estará materializado y en propiedad de las organizaciones.

En el presente documento, expusimos el cuerpo teórico de nuestro trabajo empírico en curso, en el que estamos evaluando los mismos en un conjunto de casos de estudio seleccionados de Colombia y de Uruguay.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ACKOFF, R. L. (1999): *On Learning and the Systems That Facilitates It, Reflections*, Vol.1, Number. 1.

AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14(1), 33-46.

AZOFRA, V.; PRIETO M. B.; SANTIDRIÁN, A (2002): *Aproposal for the presentation of the evolution of intelletual Capital and its connection with value creación*. Analysis of a case,

BARLEY, S. R. & TOLBERT, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies* 18(1), 93-117.

BARNEY, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science* 31, 1231-1241.

- (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(99), 120.

BONTIS, N. (1996): "There's a price on your head: managing intellectual capital strategically" en *Business Quarterly, Summer*, pp. 40-47.

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.; JACOBSEN, K. y ROOS, G. (1999): "The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources" en *European Management Journal*, nº 17(4), pp. 391-402.

DIERICKX, I. & COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35, 1504-1511.

DIMAGGIO, P. & POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(April), 147-160.

DIMAGGIO, P. (1995). Comments on "What theory is not". *Administrative Science Quarterly* 40(3), 391-397.

EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1997): *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, NY: Oxford University Press, New York.

- (1999): *El capital intelectual*, Barcelona, Gestión 2000.

GINSBERG, A. (1994). Minding the competition: From mapping to matery. *Strategic Management Journal* Winter Special Issue(15), 153-174.

KENDRICK J.W (1999); *The industrial composition of income and product*; New York, *National Bureau of Economic Research*; distributed by Columbia, editor. University Eress.

KRISTANDL, G. y BONTIS, N. (2007): "Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm" en *Management Decision*, nº 45(9), pp. 1510-1524.

LEV, B. (2001): *Intangibles: Management, measurement and reporting*. Washington, DC, The Brookings Institute.

LOPEZ, A. C.O. (2003): *El Capital Intelectual en los Modelos de Valoración de Empresas*. Edición Digital@tres, SLL Sevilla. España

MAHONEY, J. T. & PANDIAN, J. R. (1992): The resources-base view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* 13(5), 363-380.

MARKIDES, C. (2000): *All the Right Moves, A Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, *Harvard Business School Press*. Boston.

MARTÍNEZ, I. & CEGARRA, J. (2003): Gestión Dinámica del Capital Intelectual Desde la Perspectiva de los Indicadores Externos. Repositorio *Digital de la Universidad de Cartagena*, Disponible en <http://hdl.handle.net/10317/619> Consultado: 28 de marzo de 2008].

MERITUM (2002): Guidelines for managing and reporting on intangibles (Intellectual Capital Report), CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, P.; GARCIA-AYUSO, M., Y CHAMINADE, C. (Eds), Madrid: Vodafone Fundación,

MEYER, J. W. & ROWAN, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83, 340-363.

NONAKA, I. (1995): The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, *Harvard Business Review* July–August 2007 hbr.org, p.p. 162-171

OLIVER, C. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16(1), 145-179.

- (1997): Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal* 18(9), 697-713.

PETRASH, G. (1996): “Dow's Journey to a knowledge value management culture”, *European Management Journal*, Vol. 14, Núm. 4, pp. 365-373

- (2001): “Gestión de los activos intelectuales”, en Sullivan, P.H. (eds.), Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la organización, Barcelona, Paidós empresa.

PONTET UBAL, N. (2009). El Cambio en Contabilidad de Gestión. *Documento de Trabajo Universidad ORT Uruguay* 45, 1-50.

PRAHALAD, C. & HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68(May/Jun), 79.

RAY, G., BARNEY, J., & MUHUNNA, W. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal* 25(23).

REED, K. K., LUBATKIN, M. y SRINIVASAN, N. (2006): Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*: n° 43, 2006, p. 867-893.

ROOS, G.; ROOS, J.; DRAGONETTI, N. y EDVINSSON, L. (1997): *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*, NY: New York University Press, New York.

SAINT-ONGE, H. (1996): "Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital" en *Strategy y Leadership*, nº 24(2), pp. 10-14.

SCAPENS, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research* 5, 301-321.

SCHEIN, E. (1992). *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

SHERMAN, A. W. JR Y BOLHANDER G., W. (2003): *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Iberoamericana. 9ª ed. México, 425 pp.

STEWART, T. A. (1997): *Intellectual capital: The new wealth of organizations*, NY: Currency Doubleday, New York.

SVEIBY, K. E. (1997): *The new organisational wealth: Managing and measuring knowledgebased assets*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.

VÁMOSI, T. S. (2000). Continuity and change; Management accounting during processes of transition. *Management Accounting Research* 11(1), 27-63.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180.

WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York, NY.

WRIGHT, P.M.; MCMAHAN G.; MCWILLIAN, A. (1994): Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective International. *Journal of Human Resource Management*, vol.5, núm. 2, pp. 301 -326