

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS EN LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS, AÑOS 2007-2017

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF STRATEGIC CAPABILITIES IN LATIN AMERICAN COMPANIES, YEARS 2007-2017

Cañar Gualpa Luis

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
lscanar@espe.edu.ec
Quito-Ecuador

Armijos Robles Lorenzo

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
laarmijos@espe.edu.ec
Quito-Ecuador

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es identificar y evidenciar los principales beneficios de una adecuada gestión de las capacidades estratégicas o activos intangibles en las empresas Latinoamericanas. Para su desarrollo se ha tomado en cuenta criterios de varios autores que han realizado aportes sobre la temática en mención, por medio de un análisis comparativo y documental del tema planteado. Específicamente se ha tomado en consideración 30 publicaciones relacionadas, en la línea de tiempo del 2007 al 2017 y que han sido publicadas por bases digitales de prestigio como JSTOR y Emerald Insight. La revisión exhaustiva del tema planteado permitió definir las capacidades estratégicas y comprender como estas contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización. Se concluye que las empresas latinoamericanas no han dedicado sus mayores esfuerzos hacia comprender la importancia de una correcta gestión de sus capacidades estratégicas como fuente de sustentabilidad y desarrollo.

Palabras clave: Capacidades, estrategia, intangibles, cultura, organización

ABSTRACT

The objective of this article is to identify and demonstrate the main benefits of an adequate management of strategic capabilities or intangible assets in Latin American companies. For its development it has taken into account criteria of several authors who have made contributions on the subject in question, through a comparative and

documentary analysis of the proposed topic. Specifically, 30 related publications have been taken into consideration, in the timeline from 2007 to 2017 and published by prestigious digital databases such as JSTOR and Emerald Insight. The exhaustive review of the proposed topic allowed defining the strategic capacities and understanding how these contribute to the achievement of the objectives of the organization. It is concluded that Latin American companies have not devoted their greatest efforts to understand the importance of correct management of their strategic capabilities as a source of sustainability and development.

Keywords: Capabilities, strategy, intangibles, culture, organization

1. INTRODUCCIÓN

Las capacidades estratégicas constituyen la base fundamental a partir de la cual se logra la consecución de los objetivos empresariales puesto que está constituida por las competencias que tienen los miembros de la organización. Por tal motivo, gestionarlos correctamente contribuirá al desarrollo de la misma.

¿Por qué es importante la gestión adecuada de las capacidades estratégicas dentro de una organización? Para comprender de mejor manera el planteamiento de problema propuesto, se tomará en cuenta los aportes de los diferentes autores en las publicaciones seleccionadas.

La investigación se ha direccionado hacia el análisis comparativo y documental, de los aportes realizados por diferentes autores sobre la importancia que tiene la correcta gestión de las capacidades de una empresa, y como ésta puede ser la base consistente de una fuerte ventaja competitiva.

Con el propósito de comprender y sintetizar adecuadamente el fundamento teórico de la gestión de capacidades estratégicas se tomará en cuenta el criterio de varios autores que hacen referencia a definiciones, ventajas y utilidad. Posteriormente se realizará un análisis comparativo de dichas aseveraciones, para contrastarlas y generar una síntesis de la gestión de capacidades estratégicas, en el período comprendido entre 2007 y 2017.

Un aporte de esta índole es importante, puesto que se tiene la errónea concepción de que la fuerza de una empresa se centra en su capital financiero, descuidando así a la base principal de la empresa que son sus activos intangibles y su correcta gestión hacia la consecución de los objetivos empresariales, esta es la línea de análisis del presente artículo de revisión.

Para la realización del presente trabajo, en primera instancia se analizó la información que soporta la investigación, obtenida de diferentes fuentes. Posteriormente se analizará exhaustivamente las mismas, enfocándose en

Latinoamérica y por último se presentará un análisis detallado de los aportes que han presentado los diferentes autores.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Las Capacidades Estratégicas representan una potencial fuente de recursos y competencias que están intrínsecamente dentro de una organización, a partir de las cuales la organización podrá sobrevivir y prosperar en el mercado. Dichas competencias están ligadas a la capacidad de implementar con éxito las estrategias que se haya planteado la empresa (Kumar & Kimberley, 2000).

El conocimiento que manejen los miembros de la organización, tiene que estar netamente alineado a las necesidades latentes del mercado actual. Según Yoguel & Boscherini (2001) "Las competencias no deberían constituir solamente equipos e información sino también un conjunto de capacidades, conducta innovativa y rutinas que afecten directamente a la toma de decisiones dentro de la organización" (pág. 38).

Para lograr que se cumplan con las estrategias previamente planteadas dentro de la dirección de una empresa, se debe tener bien gestionadas las capacidades estratégicas, éstas representan las habilidades que poseen los miembros de una organización y por tanto constituyen un conjunto de conocimiento, habilidades, prácticas, métodos de trabajo y la toma correcta de decisiones (Parnell, 2011).

Se debe tener en cuenta que la capacidad se puede definir como la agrupación de recursos y su correcta gestión para lograr un fin determinado. Según López & Nevado (2016) "El concepto de intangible hace referencia a un conjunto amplio de factores que se pueden identificar como fuentes generadoras de beneficio para las organizaciones" (pág. 9). Pero es importante destacar que la base en la cual se apoya el Cuadro de Mando Integral está representada por las capacidades estratégicas y su correcta gestión.

Existen distintas denominaciones para referirse a las capacidades estratégicas entre las cuales se tienen: capital intelectual, los recursos intangibles, los recursos de conocimiento, el capital intangible, entre otros. Pero es importante aclarar que todos hacen referencia al mismo tema y de manera equivocada se ha pretendido utilizar dichos términos para hacer referencia a distintas aseveraciones, sin tener en cuenta que básicamente son sinónimos (García, 2006).

Según Parnell (2011) "Las capacidades estratégicas no son un tema nuevo a tratar, puesto que siempre han estado ligadas al día a día de la organización" (pág. 139). De allí nace la ideología de que el componente fundamental de toda organización está constituido por activos intangibles y la correcta gestión de las mismas constituye la clave del éxito para las organizaciones.

La gestión de las capacidades estratégica está netamente ligada hacia el aprendizaje y conocimiento que se propaga dentro de la organización. En tal virtud la

empresa debe enfocar sus esfuerzos en tres áreas principales como los son: Capital Humano, Capital de Información o Sistemas e infraestructura, y Capital Organizativo o Clima Organizacional. Estos tres aspectos constituyen la base de los activos intangibles dentro de la organización y de su correcta gestión dependerá el logro de objetivos de la misma (Pittaway, 2017).

Las Capacidades Estratégicas están conformadas por: el Capital Humano está ligado al conocimiento que tienen los miembros de la organización, el Capital de Información se enfoca a brindar soporte tecnológico o sistemático a los trabajadores para que lleven a cabo sus actividades de una manera más práctica Y el Capital Organizacional constituye el clima laboral que predomina en el actuar de los integrantes de la organización y su grado de compromiso con la misma (Croom & Batchelor, 1997).

Dentro de toda organización existen componentes que requieren especial atención puesto que representan la base de la ventaja competitiva, dichos componentes son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, cabe recalcar que para cada uno de ellos es necesario llevar un control adecuado que permita tener una medición de las metas que se ha propuesto una organización (Bossi, 2003).

De la capacidad de generar competencias que sean intrínsecas de la organización y consecuentemente difíciles de imitar por otra, nace la posibilidad de generar ventajas competitivas que sean del dominio total de todos los miembros de la empresa, mismo que surgirá a partir de los procesos de aprendizaje que se den dentro de la misma para generar una base de competencias y capacidades (Yoguel & Boscherini, 2001).

Las organizaciones que se conocen como inteligentes son aquellas que tienen la habilidad para cambiar sus paradigmas y pasar de la concepción tradicional de trabajo, amarrado a viejos dogmas o prácticas anteriores, al ente que es capaz no solo de generar bienes y servicios, sino también capaz de generar oportunidades a través de sus capacidades, que le aseguren su desarrollo y perdurabilidad (Montaño, 1999).

Tanto el capital humano, de información y estructural u organizacional contribuyen en gran medida al aprovechamiento de oportunidades latentes que se pueden presentar en el mercado, y mediante su correcta gestión se podrá tener una valoración real de la organización. Las capacidades estratégicas representan el factor más fuerte de toda organización con el cual se logrará la consecución de objetivos (López & Nevado, 2016).

En la última década se han llevado a cabo investigaciones encaminadas a comprender cómo los recursos y las capacidades estratégicas de una organización pueden hacer que los resultados que arroje una empresa en un determinado período de tiempo, sean los que previamente se propusieron como objetivo y que para su consecución partieron de la gestión adecuada de sus capacidades estratégicas (García, 2006).

Las empresas latinoamericanas deben estar a la vanguardia de los avances en cuanto a gestión de hoy en día, para lo cual es importante que los empresarios reconozcan que el desarrollo favorable de sus organizaciones está centrado en la competitividad, la innovación, y la creatividad dentro de la misma, a tal punto de poder anticipar las oportunidades latentes y cubrirlas para alcanzar los objetivos de la organización que generalmente están legados a la rentabilidad (Castells, 2000).

Dentro de las principales tareas de la gestión de capacidades estratégicas se encuentra el manejo adecuado del talento humano, para lograr potencializar sus conocimientos, habilidades y competencias que tenga cada uno de ellos, con la finalidad de que dichas capacidades sean un facilitador para cumplir con los objetivos empresariales (Higuita, 2011).

De esta manera se debe comprender que las capacidades estratégicas deben contribuir a la consecución de los objetivos empresariales, tomando en cuenta que para llegar a dicho propósito se debe potencializar la ventaja competitiva, la cual deberá estar ligada al conocimiento que tengan los miembros de la organización y los que se puedan generar en un determinado espacio de tiempo con el trabajo en equipo y una buena cultura organizacional (Hernández, 2006).

3. METODOLOGÍA

La presente investigación es una revisión de tipo documental y análisis comparativo, siendo la unidad de análisis la revisión de previas investigaciones publicadas en bases digitales de prestigio como JSTOR y Emerald Insight, para lo cual se ha tomado 30 publicaciones en una línea de tiempo del período comprendido entre los años 2007 al 2017.

Luego se procedió a analizar y sintetizar la información obtenida, describiendo aspectos importantes como definiciones, ventajas, utilidad y correcta gestión de las capacidades estratégicas de una organización. A partir de dichas aseveraciones, se expondrán algunas conclusiones mediante las cuales se presentará una síntesis de la gestión de las capacidades estratégicas, así como de sus principales componentes y como estos influyen en la consecución de los objetivos empresariales.

4. DESARROLLO

Capacidades estratégicas

Las capacidades estratégicas constituyen la parte más importante de los activos de la empresa, están enfocadas a que la empresa realice los mejores esfuerzos por entregar valor para el cliente, ser competitivos y desarrollar estrategias que sean difíciles de imitar por la competencia (Kumar & Kimberley, 2000).

Se debe comprender que la fuente de la ventaja competitiva está dada por las capacidades y habilidades de los miembros de la organización y su capacidad de utilizar recursos de la misma con el propósito de convertir sus habilidades que se pueden constituir como intangibles en valores netamente tangibles, que son percibidos por los miembros de la organización, es de allí de donde nace en factor clave de la competitividad (Perdomo, 2003).

La organización está compuesta por un sin número de factores materiales que se consideran importantes para su normal desenvolvimiento, pero su fuente de valor y de riqueza económica está dada por la correcta gestión y medición de sus activos intangibles, puesto que están netamente ligados a las habilidades del talento humano y la relación que estos poseen con la innovación organizativa y con la gestión estratégica, que son claves para el desarrollo de las organizaciones (Cañibano, García, & Sánchez, 1999).

La gestión del conocimiento y el capital intelectual constituyen estrategias y tácticas mediante las cuales una empresa se apalancará para el cumplimiento de sus metas iniciales que generalmente se las concibe en forma de rentabilidad o valor para los accionistas de la misma (Uzuegbunam, Liao, Pittaway, & Jolley, 2017).

Capital Humano

El factor clave de éxito dentro de las organizaciones está dado primordialmente por la gestión humana, pero debe entenderse a dicha gestión en un contexto más amplio que el del personal y su administración, más bien se trata de aquellas habilidades como la innovación, la creatividad, y el talento que le permitirán al talento humano resolver los problemas e inconvenientes que se presenten en la organización (Calderón, Cataño, & Álvarez, 2009).

La gestión humana tiene estrecha relación con la productividad empresarial, puesto que contribuye en gran medida a que se logren los objetivos de productividad para consolidar una ventaja competitiva sostenible y que diferencie a la organización de las demás, dándole así un punto verdaderamente importante a su favor. Es menester reconocer que las personas, el capital humano, son el único elemento diferenciador entre las empresas (Hernández, 2006).

La planificación del recurso humano y su relación con las tareas de la organización, deberá basarse en el cargo y las funciones que cada talento humano deberá desempeñar con especial maestría. De igual forma el personal deberá estar consciente de la responsabilidad que comporta cada cargo, y generar así no solo bienes o servicios sino valor para la empresa (Montaño, 1999).

El conocimiento de cada uno de los miembros de la organización se considera un recurso indispensable sin el cual las empresas no lograrían cumplir con sus objetivos y consecuentemente se estancaría su desarrollo. De allí que su denominación de

Capital Humano, resulta relevante para su reconocimiento y adecuada gestión con el propósito de cumplir con los objetivos empresariales (Bossi, 2003).

Capital de Información

Las nuevas fuerzas laborales deben estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y el cambio en el manejo de la información que estos han traído consigo, para lo cual sus capacidades tienen que estar enfocadas hacia el manejo adecuado de las tecnologías de información, la flexibilidad de su gestión y la manipulación adecuada de la información (Zardoya, 1997). Cabe recalcar que la sociedad de la información no solo está ligada a su buena gestión sino también al trabajo que están implican en su enfoque hacia las buenas relaciones con el cliente (Micheli, 2006).

La información puede constituir una fuente importante de innovación dentro de las empresas, porque permiten analizar información de costos, económica, financiera y tomar decisiones en base a esta información que a la larga representa un apoyo para las transacciones que se realicen entre empresas o con los clientes, y así obtener criterios de cómo manejar de mejor manera las cosas a fin de evitar errores que se vayan dando en el actuar de la compañía (Castillo, 1990).

El mundo de hoy en día se ha visto influenciado explícitamente por las tecnologías de información, las cuales han contribuido de cierta manera al desarrollo de la sociedad (Jáuregui, 1989). Consecuentemente el contexto tecnológico se vincula hacia las modificaciones que han sufrido los procesos organizacionales, transformando así al modo de actuar de la compañía y su organización (Pozas, 1994).

Capital Organizativo

El capital organizativo constituye una herramienta esencial para la consecución de la estrategia y es por ello que impulsa el aprendizaje, la inteligencia, la adaptabilidad y la creatividad de los miembros de las organizaciones, a fin de lograr que se empoderen de los ideales de la empresa y contribuyan a la consecución de sus objetivos (Moreno, 1997).

La base estructural de la organización está dada por la gestión adecuada de la cultura, políticas, procedimientos entre otros, los cuales constituyen una base para las relaciones intra empresariales y la forma adecuada de llevar los procesos de gestión de personas dentro de la misma (Kippenberger, 1998).

La creación de una organización alineada a su estrategia hace que esta destaque puesto que para que una estrategia se de en las condiciones deseadas y se logre cumplir con los objetivos de la misma, el capital organizativo debe estar especialmente con herramientas, conceptos, modelos y teorías de organización que le permitan llevar a cabo dicho propósito (Sanabria, 2004).

Cultura

La cultura organizacional en un inicio fue planteada como un conjunto de características ligadas al convivir dentro de la empresa y en modo en que los individuos que la conformaban interactuaban entre sí en el desarrollo de sus labores diarias, pero siempre conexas hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales, puesto que de ello dependía su desarrollo económico (Ramírez, 1998).

Los valores de la empresa deben ser empoderados conscientemente por los miembros de la organización, de igual forma su misión, visión y objetivos, de modo que los esfuerzos de la compañía por crear una cultura corporativa sólida, no sean inútiles, a tal punto que de resulte más fácil cambiar a los trabajadores que cambiar una cultura dentro de la organización (Berlin, 1995).

Los resultados que propugna la buena gestión de la cultura organizacional, deben estar relacionados al éxito económico de la empresa, así como a la eficacia de sus operaciones, mediante el empoderamiento de los valores, políticas, misión, visión y objetivos empresariales (Garmendia, 2004).

Es importante conocer que los valores influyen directamente sobre la cultura dentro de las organizaciones, por ende, los directores deben enfocarse en trabajar directamente con cada uno de los miembros con la finalidad de inculcar en primera instancia los valores institucionales, con el objetivo de que dichos valores ayuden a los trabajadores a adaptarse de mejor manera a la cultura organizacional interna (Berlin, 1995). Así es como la cultura organizacional estará enfocadas en función de los valores.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que tienen los altos directivos de comunicar, hacer entender y lograr que los miembros de la organización se sientan identificados con la organización y consecuentemente con las estrategias que han sido desarrolladas con el propósito de cumplir las metas que se ha propuesto para la organización y que deben ser cumplidas en un determinado período de tiempo (Hernández, 2006).

Las personas que ocupan cargos directivos altos, deben tener la capacidad de influenciar en los miembros de la organización, reconociendo sus capacidades y particulares potenciales, a fin de que cada uno de ellos participe activamente en aquellos procesos verdaderamente importantes que constituyen la fuente de la obtención del valor para la empresa, y se sientan empoderados con el actuar de la compañía, dado así lo mejor de ellos para la consecución de las metas previamente planteadas en un determinado período de tiempo (Higuera, 2011).

El liderazgo se puede identificar como la cualidad especial de un líder la cual lo va a guiar en el camino hacia la buena toma de decisiones, que consecuentemente desembocarán en resultados que podrán ser medidos en términos de fortaleza, templanza y la prudencia para influenciar sobre los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los propósitos de la misma (Prevot, 2015).

Alineamiento

Básicamente el alineamiento pretende que todos los miembros de la organización se direccionen como un conjunto unificado cuyo principal propósito es conseguir cumplir los objetivos estratégicos. La estrategia se considerará exitosa cuando todos los miembros de una organización trabajen bajo un mismo esquema o dirección y relacionen todas las actividades ligadas a su actuar dentro de la compañía, con la estrategia de la empresa (Hyland, Davison, & Sloan, 2003).

El principal reto de la dirección es lograr el alineamiento de los miembros de la organización, con la estrategia de la misma. Esto supone que se deben realizar especiales esfuerzos por lograr que el talento humano entregue todo de sí para lograr cumplir los objetivos empresariales, en tal virtud deberán tener presente el trabajo que estos realicen debe estar alineado con un solo propósito en común (Calderón, Cataño, & Álvarez, 2009).

Trabajo en equipo

El tema principal a tratar es la vinculación de los trabajadores con la organización y su desenvolvimiento dentro de la misma trabajando de la mano con sus compañeros. Existe la necesidad del direccionamiento de las personas o miembros de la organización hacia la cooperación entre ellos a fin de que puedan complementar sus conocimientos y entregarlos para el desarrollo de la organización (Espinosa, 1973).

La dirección correcta para las personas, debe tomar en cuenta las perspectivas de cada uno de los miembros de la organización, tomando en cuenta los deseos percepciones y habilidades de los trabajadores, los cuales contribuyen a la generación de conocimientos que resultan favorables para la consecución de los objetivos organizacionales (Higuera, 2011). Por tal motivo el trabajo en equipo se convierte en una de las tareas principales dentro de la gestión de capacidades estratégicas.

5. CONCLUSIONES

Las capacidades estratégicas representan la fuente de la ventaja competitiva y de su correcta gestión depende que la organización logre alcanzar sus objetivos estratégicos, a fin de ver reflejados los esfuerzos realizados por los miembros de la misma, en términos financieros o de valor para los accionistas. Es por ello que deben ser consideradas el activo más importante de la empresa.

Si el objetivo de una empresa es lograr una ventaja competitiva que sea difícil de imitar por la competencia, debe potencializar al máximo sus capacidades estratégicas, incentivando el trabajo en equipo para que se complemente el conocimiento de los miembros de la organización, quienes mediante el uso adecuado de herramientas que les brinde, logren cumplir con los objetivos de la misma, la consecución de su estrategia y la generación de valor para los accionistas.

De acuerdo a la investigación y análisis comparativo realizados, se concluyen que las empresas Latinoamericanas, deben cambiar su modo de pensar en cuanto a

considerar que los activos tangibles representan el valor real de la empresa, pues como ha quedado demostrado, de los activos intangibles nace el verdadero valor de la empresa y a partir de ellos se podrá hacer que la misma crezca en pro de mejorar sus capacidades y estar atenta a las oportunidades que se presentan en el día a día. Una vez desarrolladas y bien gestionadas las capacidades, ésta estará en posibilidad de verse como un ente fuertemente competitivo.

Es importante recalcar que las aseveraciones presentadas no constituyen una camisa de fuerza para todas las organizaciones, pero si pueden servir de base para tener una idea más clara de cómo están compuestas las capacidades estratégicas y cómo debe ser manejado cada uno de sus componentes para lograr la consecución de la estrategia organizacional y lograr una ventaja competitiva sostenible.

6. DISCUSIÓN

En el pasado se tenía la errada concepción de que las empresas con mayor poderío y que dominaban al resto, eran las de mayor tamaño, hoy en día las empresas que dominan el mercado son las que tienen una capacidad de respuesta más rápida. Es por ello que aprovechar al máximo las habilidades, conocimiento, y el uso adecuado de los sistemas información, traerán consigo competencias internas verdaderamente fuertes, las cuales permitirán que cualquier empresa, sin importar su tamaño, tenga la posibilidad de competir ampliamente en un mercado cada vez más cambiante.

Las nuevas formas organizativas como la organización en red y la organización bajo procesos han contribuido a que la empresa tenga un enfoque principal, el cliente, para lograr un fuerte posicionamiento en el mercado lo cual les traerá rentabilidad. Para ello las organizaciones se han visto en la necesidad de fortalecer su ventaja competitiva, y la manera más coherente de hacerlo es centrarse en sus fuentes internas como lo son las capacidades estratégicas, las cuales están intrínsecamente en las habilidades y conocimiento del cliente interno y la manera en que estos las utilicen para generar una ventaja competitiva sostenible.

Es importante comprender que, para desarrollar una fuerte ventaja competitiva, se debe realizar especiales esfuerzos dentro de la organización, pues dicha ventaja diferencia a la empresa de las demás: representa un factor único que solamente los miembros de la organización lo conocen y saben como manejarlo de la mejor manera para lograr generar valor para los accionistas en forma de rentabilidad.

La gestión de las capacidades estratégicas contribuye a que se cambie la errada concepción de que el valor de la empresa está dado por la totalidad de sus activos tangibles dejando de lado la importancia y el aporte que brindan los activos intangibles como lo son el conocimiento, las habilidades, el liderazgo de los directivos. Lo que se busca es lograr que las empresas cambien su manera de pensar y se enfoquen en

redireccionar y potencializar las competencias de sus clientes internos a fin de que puedan desarrollar estrategias que ayuden al cumplimiento de sus objetivos.

Por competencias debe entenderse que son aquellas que se encuentran arraigadas en los conocimientos y habilidades de los clientes internos, y que de su correcta gestión dependerá que la empresa logre cumplir los objetivos que generalmente se ven reflejados como utilidades, crecimiento, ganancia de capital (vía precio de sus acciones), etc. Cabe recalcar que la manera en que los directores de las diferentes organizaciones gestionen estas capacidades deberá variar de acuerdo al tipo de industria.

En Latinoamérica se deben realizar especiales esfuerzos por cambiar de una perspectiva basada en el valor de los tangibles, a una perspectiva que concentre sus esfuerzos en potencializar sus activos intangibles a fin de que sus empresas se desarrollen cada vez más, y puedan competir en mercados internacionales una vez que hayan desarrollado una ventaja competitiva sostenible que consecuentemente generará ganancias para los accionistas.

BIBLIOGRAFÍA

- Berlin, M. (1995). Cultura corporativa en una empresa multinacional en Venezuela. *Revista Mexicana de Sociología*, 57(4), 241-254.
- Bossi, A. (2003). Revista Española de Financiación y Contabilidad. *La medición del Capital Intelectual en el sector Público*, 32(118), 921-925.
- Calderón, G., Cataño, J., & Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166.
- Cañibano, L, García, M., & Sánchez, P. (1999). La relevancia de los intangibles para la valoración y gestión de empresas: Revisión de la literatura. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*(100), 17-88.
- Castells, M. (2000). Tecnologías de la información y desarrollo global. *Política Exterior*, 14(78), 151-160.
- Castillo, J. (1990). Informatización, trabajo y empleo en las pequeñas empresas españolas. *Reis*(49), 161-189.
- Croom, S., & Batchelor, J. (1997). The development of strategic capabilities an interaction view. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(5), 299-312.
- Espinosa, J. (1973). Los trabajadores, la participación y la propiedad sobre los medios de producción. *El Trimestre Económico*, 40(158), 393-409.

- García, M. (2006). Pasivos Intangibles frente a activos intangibles: una aproximación a nuevas formas de. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(132), 949-952.
- Garmendia, J. (2004). Impacto de la cultura en los resultados de la organización. *Reis*(108), 75-96.
- Hernández, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar*, 16(27), 57-72.
- Higueta, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Innovar*, 21(40), 67-79.
- Hyland, P., Davison, G., & Sloan, T. (2003). Linking team competences to organisational capacity. *Team Performance Management*, 9(5), 97-106.
- Jáuregui, G. (1989). Medios de información y poder: el control de los flujos de información. *Reis*(48), 91-115.
- Kippenberger, T. (1998). Strategic capabilities depend on managing knowledge assets well. *The Antidote*, 1(1), 28-30.
- Kumar, V., & Kimberley, S. (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia. *Management Decision*, 38(1), 24-35.
- López, V., & Nevado, D. (2016). Modelo de control estratégico desde la perspectiva del valor de los intangibles. Método y aplicación. *Innovar*, 26(59), 9-20.
- Micheli, J. (2006). El trabajo en la sociedad de la información. El caso ilustrativo del telemercado. *Estudios Sociológicos*, 24(70), 197-220.
- Montaño, L. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Innovar*(14), 137-151.
- Moreno, F. (1997). Aprendizaje organizativo y generación de competencias. *Reis*, 77(78), 247-261.
- Parnell, J. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 139-155.
- Perdomo, J. (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. *Innovar*(22), 55-62.
- Pittaway, L. (2017). Services and servitization: Seven strategic capabilities for solution development. *Strategic Direction*, 33(9), 31-33.
- Pozas, M. (1994). Tecnología y organización del trabajo. Cambios recientes en dos empresas regiomontanas. *Estudios Sociológicos*, 12(35), 333-356.

- Prevot, F. (2015). The management of competences in the context of interorganizational relations. *Competence Building and Leveraging in Interorganizational Relations*, 11, 7-35.
- Ramírez, J. (1998). Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad. *Inovar*(12), 45-63.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Inovar*(24), 59-81.
- Uzuegbunam, I., Liao, Y.-C., Pittaway, L., & Jolley, J. (2017). Human capital, intellectual capital, and government venture capital. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 6(3), 359-374.
- Yoguel, G., & Boscherini, F. (2001). El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial. *Desarrollo Económico*, 41(161), 37-69.
- Zardoya, A. (1997). Conversión de la información previsional en función de los objetivos presupuestarios. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 26(91), 513-539.