

Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones

Calderón V., Jesús A. ; Mousalli K., Gloria M.

Recibido: 25-10-2011 - Revisado: 30-01-2012 - Aceptado: 30-03-2012

Calderón V., Jesús A.
Ingeniero Electricista
M.Sc. en Automatización e Instrumentación
Universidad de Los Andes
jesusc@ula.ve

Mousalli K., Gloria M.
Ingeniero de Sistemas
M.Sc. en Ingeniería de Control y
Automatización
Universidad de Los Andes
mousalli@ula.ve

Las organizaciones como elemento social están conformadas por seres humanos que hacen posible su crecimiento y evolución a lo largo de su vida útil, el capital humano es actualmente considerado un elemento esencial de trascendencia en el devenir de la organización, si bien es cierto, que el elemento monetario es un objetivo vital, es solo a través del conocimiento que se logran recursos financieros de una empresa con el capital intelectual. En este trabajo, se presenta una reflexión sobre la esencia del capital humano como componente de diferenciación entre empresas, expresado como un activo de gran valor que aumenta la competitividad de las mismas mediante el conocimiento que forjan sus miembros y, las experiencias alrededor del contacto con los clientes.

Palabras clave: Gestión de conocimiento, capital intelectual, gerencia, capital humano, competitividad, gestión empresarial.

RESUMEN

Organizations, as social entities, are made up by human beings who enable their growth and development throughout their functioning. Human capital is now considered an important transcendental element for the organization's future; although it is true to say that the monetary issue is vital, it is only through knowledge (intellectual capital) that an enterprise may succeed to manage financial resources. This paper presents a reflection essay on the essence of human capital as a differentiating resource in organizations, defined as a valuable asset that increases their competitiveness through the knowledge produced by its members, and their experiences gathered through the contact with customers.

Keywords: Knowledge management, Intellectual capital, Management, Human capital, Competitiveness, Business.

ABSTRACT

1. Introducción

Toda organización es en esencia una creación humana, ya que está compuesta de hombres y mujeres que contextualizan su existencia en el espacio y el tiempo, quienes a través de su esfuerzo cristalizan los aciertos y desaciertos de la misma. Por tal motivo, todo análisis de una organización debe iniciarse por la comprensión de la naturaleza y características de sus hombres y mujeres; para efecto de este trabajo se hablará del hombre no como género sino como especie humana.

El estudio de las organizaciones a través de la observación del hombre que la constituye, está signado por una serie de eventos a lo largo de la historia, se considera importante destacar dos visiones particulares del siglo XX, iniciando con la visión del "homus economicus" forjada por W. Taylor (en Estados Unidos) y Henry Fayol (en Europa) a través de la llamada escuela de "Administración Científica", preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operario, reduciendo la relación del hombre con la organización solo a un vínculo contractual (Rodríguez, 2001).

En la exploración de una dimensión distinta, a mediados de la década 20 del siglo XX, Elton Mayo, propone su teoría de las "Relaciones Humanas", como resultado de su investigación en la planta de Hawthorne, Chicago-USA, donde pretendía cuantificar la influencia de la iluminación con el rendimiento de los trabajadores, los resultados obtenidos demostraron que el grupo control y experimental aumentaron su rendimiento indicando que la iluminación no fue el factor determinante, sino la interacción que se generó en las operarias a raíz que los investigadores solicitaron cooperación en el estudio. Como lo indica Zapata (2006), este experimento puso en evidencia la influencia del estilo de mando en la motivación, desde entonces hasta nuestros días se hace hincapié en la comunicación efectiva entre los miembros de las organizaciones y la composición de los grupos de trabajos para llevar a cabo tareas específicas, esto evidencia el desarrollo de competencias entre los elementos vivos forjando el capital intelectual de la organización.

La teoría de las relaciones humanas, marcaba el inicio de la concepción del "Hombre Social" en los entornos organizacionales,

conceptualizando a la organización como un elemento social, ya los individuos conviven en torno a las actividades que desarrollan, donde se genera gran cantidad de interrelaciones como la cooperación y competitividad, incidiendo en el desenvolvimiento de sus actividades como motor productor de la empresa. Esta perspectiva abre paso a la concepción del capital humano como articulador de los logros de los objetivos económicos y no económicos de la empresa en su entorno de operación.

Por su parte el psicólogo Abraham Maslow en el año 1943, presentó su jerarquía de las necesidades, como resultado de los análisis clínicos de sus pacientes, según esta teoría el ser humano tiene cinco eslabones de necesidades que debe satisfacer comenzando por las fisiológicas, luego seguridad, sociales, del yo y de autorrealización. La visión de esta clasificación tiene forma piramidal donde la base inferior está representada por las necesidades fisiológicas. Este exponente de la Escuela del Comportamiento, expuso la importancia de la satisfacción de las necesidades básicas genera nuevas necesidades de niveles superiores, sin embargo, Maslow (1991), acotó que la satisfacción de necesidades no se realizaba de manera lineal en todos los individuos, este desorden podía tener consecuencias patológicas. Años más tarde en 1957, las ideas de Maslow fueron difundidas y aceptadas en el ámbito académico y empresarial, gracias a la publicación de Douglas McGregor "El aspecto humano de la empresa", donde se evidencia la importancia del capital humano como elemento productivo.

En los años 50 debido a las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, cuando la racionalización del trabajo alcanzaba niveles muy altos, las tendencias de las industrias era la producción en masa que conllevaba a la monotonía de las tareas de producción, Herzberg, citado por Rodríguez (2001), forjó su teoría en la que pone de manifiesto el valor motivacional en el trabajo, indicando que existen factores intrínsecos (salarios, condiciones del puesto de empleo, entre otros) y extrínsecos (reconocimiento, responsabilidad, ascensos) que determinan la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo. Bajo este enfoque las diferencias en los rendimientos del hombre dentro del esquema productor del momento, se debía a aspectos de motivaciones; esto dejaba a

un lado el enfoque contractual de la percepción clásica del factor humano productivo, para convertirlo en el capital humano como componente que complementa el proceso productivo.

Hemos visto que junto a los conceptos clásicos de la administración empresarial, han ido surgiendo conceptos sociales y humanos ligados al proceso productivo de las organizaciones, a esto se le llamó "*Escuela del comportamiento*". En los años 1940, con la concepción de la Teoría de Sistemas de Bertalanffy, se abre paso a una a la teoría Neoclásica o Reformista de la administración (Zapata y otros, 2006), donde han sido exponentes Heberth Simon, con su "*Racionalidad limitada*" en la toma de decisiones, Peter Drucker, quien propone la administración en función de los objetivos y Andrews quien desarrolló su modelo de planeación estratégica.

La evolución en el estudio de las organizaciones ha transitado por diversos caminos, desde el económico, social, psicológico, psicoanalíticos hasta la ciencia de la gestión. Esto muestra a la organización en diferentes perspectivas (todas válidas), en la actualidad las propuestas revelan una visión de complementariedad para lograr comprender la organización, este trabajo es producto de la reflexión en la perspectiva humana de la organización como organismo vivo, cuya vida proviene de los sujetos que la conforman, de la interrelaciones que surgen entre ellos y los clientes, en estas últimas debemos hacer notar que el contacto humano desencadena emociones que pueden promover el crecimiento de la empresa. Concebido éste, como un activo esencial para la evolución y trascendencia organizacional.

2. El capital humano como activo

La teoría del capital humano desarrollada por Becker (1964), citado en GLEIZES (s/f), definida como el: "conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos" (p. 1). Es una noción de inventario inmaterial asociado a la persona que lo posee, no solo implica la educación y formación recibida, sino la capacidad humana de llevar a cabo acciones productivas en función de las habilidades adquiridas Becker (1993).

En la década de los 90 se hizo popular el uso del término

capital intelectual ya que la comunicad empresarial reconoció la importancia del conocimiento; Koenig (1998), reconoce la importancia del manejo de la información como factor de producción e indica que el conocimiento empresarial debe ser cultivado.

Uno de los primeros que le dio la importancia a la experiencia y a la información para la toma de decisiones empresariales fue Edvinsson¹, explicándolo con la siguiente analogía

Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos –los resultados financieros- e ignoramos los valores escondidos –el Capital Intelectual (activos invisibles o intangibles)-, la compañía no subsistirá en el largo plazo²

Por su parte Bernardez (2008), indica que el capital intelectual es “el conjunto de conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de la riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad” (p. 26). El autor sostiene que la diferencia entre las organizaciones no es el acceso a la materia prima y los recursos financieros, sino la capacidad de aplicar de forma eficiente e innovadora su capital intelectual.

El aprovechamiento del capital humano tiene una relación intrínseca con el despunte tecnológico de las redes de comunicación local y mundial; las herramientas informáticas conforman el aliado perfecto para entrelazar los miembros de la empresa, proveedores y clientes, poniendo a disposición de los gerentes la información necesaria para la toma de decisiones (Stewart y Zadunaisky, 1998), tal es el caso del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card).

La evolución y relevancia en el concepto de capital humano ha permitido que sea considerado como parte del conjunto de activos intangibles de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales. Concibiendo que el

¹ Primer gerente del mundo en capital intelectual en la empresa sueca Skandia

² Edvinsson L. Conferencia “Knowledge Management al Skandia”, Bruselas Mayo 1996

valor agregado del capital intelectual está dado por su aplicación comercial e impacto social.

Meneses (2009), realiza un análisis de diferentes modelos de capital intelectual y propone que los elementos principales de la base del capital intelectual se pueden expresar de la siguiente manera:

Cuadro 1 **Elementos de la base del capital intelectual**

Capital intelectual	=	Capital humano	+	Capital de la economía de mercado	+	Capital estructural
------------------------	---	-------------------	---	---	---	------------------------

Elaboración propia

Esta fórmula agrega el *Capital de la economía de mercado* a la fórmula propuesta por Edvinsson y su grupo de Negocios de Seguros y Servicios Financieros en Skandia (Assurance and Financial Services, AFS). El capital humano comprende la competencia, experiencia, conocimiento, valores y potencial innovador de los individuos dentro de la organización. El capital de la economía de mercado por su parte, incluye los canales de distribución, estrategias de venta, red de socios por alianzas estratégicas y la lealtad, además de la capacidad de generación de ideas de sus clientes y proveedores. El capital estructural representa la infraestructura innovadora de la empresa, el medio por el cual el capital humano y el capital de la economía de mercado se apalancan y finalmente se convierten en capital financiero y utilidad.

Para el autor el capital estructural involucra la capacidad de cambio, el liderazgo de los gerentes, aprendizaje y trabajo de equipo en la organización, sus estrategias, visión, cultura, sistemas informáticos, bases de datos, patentes e innumerables cuestiones intangibles que son las fuentes verdaderas del potencial del valor y de la ventaja comparativa.

3. El capital humano en las estrategias de negocio

Al hablar de estrategias en los entornos organizativos, se hace necesaria la referencia a varios antecedentes de origen militar.

Francés (2001), hace referencia a la obra del Sun Tzu: El arte de la guerra, en el que contempla un conjunto de máximas acerca de tácticas militar, es el referente más antiguo (500 a d. C.) en estrategia organizativa, y aún hoy es objeto de múltiples ediciones comentadas. La etimología de la palabra estrategia proviene, al parecer, del término "strategos" que en griego significa general. La última referencia obligada es la obra *Sobre la guerra*, del general prusiano Karl Von Clausewitz, en la que se hace un análisis de la estrategia militar desarrollada a inicios del siglo XIX en las guerras napoleónicas.

Parafraseando a Francés (2001), la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, se refiere a ella como la mejor apuesta en presencia de incertidumbre, pero sin garantizar su éxito. Es común llamar estrategias bien formuladas a todas aquellas decisiones exitosas, tomando en consideración que fueron ejecutadas de manera correcta. Podemos considerar la estrategia como elemento unificador que da coherencia a las acciones y decisiones de una persona individual o de una organización, la estrategia juega un papel muy importante en la consecución del éxito o la excelencia.

Viedma y Porto (2002), hablan de la teoría de la estrategia como la teoría de los recursos y capacidades, resalta que en tiempos turbulentos y de grandes cambios en la tecnología, en las necesidades de los clientes y de la industria, las ventajas competitivas sostenibles se deben fundamentalmente a los recursos y capacidades. En cuanto al término recursos hay una distinción fundamental entre los tangibles y los intangibles. Los recursos tangibles son concretos, transferibles y fáciles de identificar y de evaluar; comprenden básicamente los activos físicos y financieros que forman parte del balance contable de la empresa tales como: El capital, maquinaria, materia prima y propiedades. Por su parte, los activos intangibles son difíciles de transferir ya que el valor es difícil de determinar y medir. Como hemos mencionado, los activos intangibles comprenden el conocimiento, habilidades, interrelaciones, motivación, cultura, tecnología y competencias. En este punto es menester señalar que los recursos no son productivos por sí mismos, la productividad se logra gracias a la combinación de diferentes recursos para el logro de metas. Los recursos

relacionados con las competencias han recibido, en la reciente literatura estratégica, una atención importante como fuente de ventajas competitivas sostenibles. Los autores indican que “las competencias son los medios mediante los cuales una empresa articula sus recursos de una forma característica y singular para competir” (Viedma y Porto, 2002, p. 3).

El capital humano corresponde a las competencias esenciales que crean mejoras en los productos o servicios que ofrece la empresa y generan valor desde la perspectiva del cliente. Es de vital importancia el cuidado que tengan los elementos vivos de la organización sobre este conocimiento, ya que sobre esto se podrán definir estrategias más eficientes para lograr el objetivo planteado.

A continuación se mencionan algunos ejemplos sobre el éxito de las estrategias implantadas partiendo del conocimiento del cliente, del producto y/o servicio que se ofrece y la red de distribución de los mismos.

La empresa Netflix creada en 1997 en un garaje, con un capital menor a 20.000 USD en la actualidad ha logrado desplazar a un líder en el negocio del alquiler de videos como Blockbuster, modificando el sistema tradicional a través de solicitudes por Internet y envíos directos a los hogares de sus clientes, además de una estrategia de “streaming” consistente en una “mirada al instante”, ofrecen un sitio Web cifrado, donde el visitante puede ver las películas disponibles durante un tiempo determinado. Con tan solo 1.200 empleados logra una facturación de 1,2 billones USD, mientras que Blockbuster requiere 128.000 empleados para un beneficio similar³.

Bernardez (2008), hace referencia a la compañía Mail Boxes Etc. que ofrece a pequeñas empresas la posibilidad de vender y distribuir sus productos en forma global a bajo costo, integrando servicios de Courier globales como UPS con la oferta de mercados digitales como eBay, combinando dos modelos de negocio – cadena de distribución y e-commerce – en un solo punto de servicio. Aunque existen críticas a este tipo de empresas huecas por carecer de un objeto social propio, no puede negarse que el producto de Mail Boxes Etc. es su “know how” (capital intelectual), para usar

² <http://en.wikipedia.org/wiki/Netflix>

de forma eficiente combinada la formula UPS y eBay.

4. De la medición del conocimiento

En el mundo globalizado, donde el modelo económico capitalista aún fija pautas en el desenvolvimiento empresarial, debemos recordar las palabras de Kaplan en una entrevista sobre el Balance Score Card, en ella indica que si no podemos medir no podemos demostrar que las cosas están mejorando, los indicadores y sus medidas reflejan que las decisiones y acciones fueron realizadas de manera correcta.

Para aquellos escépticos sobre la importancia del conocimiento y el aprendizaje dentro de los entornos empresariales, es necesario presentar valores que reflejen el aporte que realizan los activos intangibles como el capital intelectual al crecimiento económico y social. En este sentido, se han realizado distintas propuestas de medición y gestión del capital intelectual para una firma (Kaplan y Norton, 2001; Lev, 2001), entendiendo que la posible diferencia entre el valor de mercado y el contable es debida a este agregado de intangibles. Los modelos pasan por definir una serie de elementos que conforman este capital intelectual y el establecimiento de indicadores para su valoración. Respecto a este aspecto se han realizado diferentes aproximaciones de medición cuantitativas las cuales se presentan a continuación.

Una de las empresas pioneras en la medición del capital intelectual es Skandia; tal como refiere Osorio (2003), es una compañía sueca de seguros y servicios financieros que diseñó el Skandia Navigator con la intención de medir su Capital Intelectual Humano (CIH), el sistema utiliza, en principio, dos índices: 1) el índice de liderazgo y 2) el índice de motivación. Estos dos indicadores conforman un sistema de medidas: El índice FLINK, creado por esta empresa.

El FLINK está compuesto por aquellos elementos que aumenten la rentabilidad de una empresa: a) clientes y trabajadores satisfechos; b) personal motivado y competente y c) gerentes calificados y eficientes (Edvinsson y Malone, 1997); cada una de estas áreas, se formulan metas y objetivos estratégicos organizacionales, se diseña un instrumento y se entrevista a los trabajadores. Sobre la base de los resultados de dichas entrevistas, Skandia pudo establecer la

calidad de la gerencia y el nivel de motivación de los trabajadores en relación con las metas y los objetivos estratégicos formulados.

La empresa Dow Chemical en 1994, desarrolló una metodología para la clasificación y gestión de las carteras de patentes, que se extiende a otros activos intangibles de alto impacto en los resultados financieros, denominado dirección estratégica por competencias que plantea que el capital intangible es el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten sostener y crear la ventaja competitiva. El valor de la organización se produce por la intersección de sus tres vértices, que son: El capital humano, el organizacional y el de las relaciones (López y otros, 2008).

Celimi (1995), citado por López, propone una auditoría de conocimientos, con agrupación de los activos intangibles en tres categorías: Clientes, organización y personal, intentando realizar su cuantificación a partir de indicadores que traten de explicar tres variables: Crecimiento, eficiencia y estabilidad.

En Euroforum (Riesco, 2006), el modelo de capital intelectual es la suma de tres bloques: Capital humano, estructural y relacional. Estructurándose en cuatro conceptos básicos: Componentes, elementos, variables e indicadores; ofreciendo a los gestores y terceros información sobre el valor de la empresa, trata de acercar el valor explícito de la empresa a su valor de mercado, así como de informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo; vincula el capital intelectual con la estrategia de la empresa.

Otro de los modelos conocidos, llamado de dirección estratégica de la empresa, establece que la competencia se compone de tres elementos esenciales: Los de origen tecnológico, los de origen organizativo y los de carácter social, que incluye actitudes y aptitudes, así como las habilidades de los miembros de la organización. Estos tres elementos conforman el objeto de la dirección estratégica (Osorio, 2003).

A pesar de las diferencias que presentan los modelos citados, la gran mayoría utiliza indicadores de mercado de activos tangibles e intangibles. El desarrollo y la medición del capital intelectual es un fenómeno propio de los países del primer mundo, sin embargo, en la mayoría de los países en desarrollo o

emergentes, en especial América Latina, donde se ha producido un importante decrecimiento económico, resulta dificultoso la formación del capital humano (Osorio, 2003). Para los países asiáticos, que atraviesan una etapa de turbulencia financiera, las décadas de esfuerzos y recursos invertidos en la formación y fortalecimiento de su capital intelectual, constituye un activo en el cual seguramente sustentarán su capacidad y fortaleza para reconstruir sus economías.

Si bien es necesario medir, también es necesario humanizar las estrategias, técnicas y herramientas que utilicen los gerentes para fijar sus objetivos o metas, la manera de evaluarlas para la toma de decisiones. Al mismo tiempo que las empresas deben cambiar sus estrategias de negocio hacia el cliente, también deben crecer internamente, es imposible crecer con insatisfacción del activo humano que realiza el trabajo, el crecimiento empresarial interno debe medirse también de esta forma para que el personal puede sentirse identificado con los objetivos de la organización. De igual forma, es necesario medir el compromiso de la organización con la satisfacción de sus empleados, tal es el caso de la empresas como Goldman Sachs (uno de los grupos de inversión más importantes del mundo) informó pago de 21 000 millones USD más a sus trabajadores en 2009 a pesar de tener pérdidas de 3.000 millones USD en 2008⁴, esta medida refleja el compromiso de la empresa con sus empleados. Otro ejemplo del compromiso hacia sus empleados lo vemos en Venezuela con las Empresas Polar (de la familia Mendoza), quienes desde sus inicios se responsabilizaron con el crecimiento de cada uno de sus trabajadores, es por ello, que el sentido de pertenecía vive en cada uno de ellos y ante cualquier amenaza a la organización, todos responden ya que la organización la hacen sus hombres y mujeres.

5. Comentarios finales

El capital humano es el elemento de mayor importancia para el crecimiento de las organizaciones, el conocimiento de las personas que las conforman, sus experiencias, el “saber hacer” y la satisfacción de los clientes son los activos que explican buena

³ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/03/31/10-consejos-para-guiar-a-tu-empresa>

parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

El talento humano, por su parte considerado como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de toma de conciencia y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización.

Algunas formas para desarrollar el capital humano pueden girar en torno a la identificación y visualización de los activos intangibles, captar y sostener la estructura humana interna y externa mediante tecnología para compartir conocimientos, promover el desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información y aumentar el valor agregado mediante la circulación de conocimiento, transferencia de destrezas y experiencia aplicada.

Si bien el término capital humano presupone una valoración del factor humano dentro de la empresa, no se debe dejar de reconocer que todo capital se agota si no es utilizado de manera apropiada, sin embargo, su uso adecuado va más allá de la administración del mismo, se debe entender la necesidad de la gestión del talento humano que conlleva a la inversión en la formación de competencias que promuevan el crecimiento de la empresa tanto en sus indicadores medibles como en los objetivos intangibles asociados al objeto de negocio.

La gestión adecuada del capital humano otorga a las organizaciones el reconocimiento explícito del valor económico del conocimiento, la capacidad de desarrollo del “saber hacer”, capacidad de cuestionar valores, cultura y cambiar el comportamiento, estimular el uso de la experiencia y el aprendizaje a través de la detección y corrección de errores, habilidad de compartir pericias, experiencias e informaciones individuales, habilidad creadora, capacidad de articular conocimientos conceptuales sobre una experiencia, utilización de la capacidad creativa de sus empleados.

6. Referencias

Becker, Gary (1993). *Human capital*. University of Chicago Press.
Bernardez, Mariano (2008). *Capital Intelectual: Creación de Valor*

- en la Sociedad del Conocimiento*. Bloomington Indiana-USA: Global Business Press.
- Edvinsson L.; y Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Euroforum (1998), *Medición del Capital Intelectual*. Modelo Intelect. Madrid: IUEE, San Lorenzo del Escorial.
- Francés, Antonio (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA, C.A.
- Gleizes, Jérôme. (s/f). *El Capital Humano*. Disponible en <http://multitudes.samizdat.net/El-capital-humano> Consultado el 1 de diciembre de 2012.
- Kaplan y Norton (2001). *The strategy focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Koenig, Michael (1998). *From Intellectual Capital to Knowledge Management: What are they talking about?* Paper presented at a workshop of the section on Management and Marketing at the 64th IFLA General Conference in Amsterdam. Disponible en: <http://www.fh-otsdam.de/~IFLA/INSPEL/98-4koem.pdf> Consultado el 30 de Julio de 2010.
- Lev, B. (2001). *Intangibles, management measurement and reporting*. Washington DC: Brookings Institute Press.
- López, Víctor; Nevado, Domingo y Torres, José (2008). *Indicador sintético de capital intelectual: humano y estructural*. Un factor de competitividad. *Revista Eure* Vol. XXXIV, N° 101. Santiago de Chile – Chile. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v34n101/art03.pdf> Consultado el 8 de agosto de 2010.
- Maslow, Abraham (1991). *Motivación y personalidad*. Tercera Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Meneses, Luis (2009). *El capital intelectual las raíces ocultas del valor*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/capital-intelectual-las-raices-ocultas-del-valor.htm>. Consultado el 31 de julio de 2010.
- Osorio, Maritza (2003). *El capital intelectual en la gestión del conocimiento*. Acimed. Cuba. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci07603.htm Consultado el 8 de agosto de 2010.
- Rodríguez P., José M. (2001). *El factor humano en la empresa*. Colección Gerencia Empresarial - El Nacional. Caracas-Venezuela
- Stewart, Thomas Y Zadunaisky, Daniel (1998). *La nueva riqueza*

de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Viedma, José y Porto, Nélica (2002). *El mobbing un obstáculo para el desarrollo del capital intelectual en la Universidad Pública Española.* Presentado en: XII Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica. Universidad de Beira Interior. Portugal, Abril 2002

Zapata D., Álvaro; Murillo V., Guillermo y Martínez C. Yenny (2006). *Organización y management: naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza.* Colombia: Centro Editorial de la Universidad Del Valle.