

Facelo en grande é pensar diferente  
e sen importar o tamaño:  
as mellores prácticas de xestión de persoas

*Make it big to think differently and regardless of size:  
best human capital management practices*



MARÍA DOLORES SÁNCHEZ FERNÁNDEZ

Profesora do Departamento de Análise Económica e Administración de Empresas,  
Área de Organización de Empresas, da Universidade da Coruña  
msanchezf@udc.es

HÉCTOR LÓPEZ-PORTILLO

Estudante de Relacións Industriais da Universidade de Guanajuato (México)  
h.perezlopezportillo@ugto.mx

ANA ISABEL GARCÍA CALVO

Graduada en Relacións Laborais e Recursos Humanos e mestrada en Xestión e Dirección Laboral  
con especialidade en Recursos Humanos da Universidade da Coruña  
a.garcia33@gmail.com

**Resumo**

Este traballo busca reflexionar sobre as potencialidades e limitacións do tecido empresarial español e a xestión de persoas no momento actual. Así, nel analízase a relación entre o capital intelectual e a formación de competencias contextualizadas como boas prácticas en xestión organizacional, instrumentada a través do voluntariado corporativo, a cultura do benestar e a conciliación. Tal análise baséase nos conceptos teóricos relativos ás áreas da socioloxía das organizacións e a xestión de recursos humanos.

**Palabras chave:** capital intelectual, retención e atracción do talento, formación, boas prácticas, xestión do coñecemento, competencias.

**Abstract**

*This work seeks to reflect about the current reality of Spanish business and people management, according to their limitations, but mostly to their potential. The empirical object of this article is to analyse the relationship between intellectual capital and skills training, contextualized as good organizational management practices, implemented through corporate volunteering, welfare culture and conciliation. This analysis is based on theoretical concepts relating to the areas of the sociology of organizations and human resources management.*

**Keywords:** *intellectual capital, retention and attraction of talent, training, best practices, knowledge management, competencies.*

## 1. Introducción

Na actualidade vivimos reconfiguracións sociais, económicas e políticas que nos obrigan a pensar en novas formas e novos sistemas de xestión nas organizacións, que se enfrontan cos paradigmas de continuidade, progreso e sustentabilidade. Neste sentido, os departamentos de xestión de persoas, independentemente do sector, o tipo de empresa e/ou a dimensión do cadro de persoal empresarial, deben afrontar e xestionar diversas problemáticas que poden verse agravadas pola presente situación conxuntural de crise económica no ámbito internacional.

Desta forma, obsérvase que as institucións poden ter problemas derivados das aceleradas e imprevistas transformacións sociais, as cales ameazan a estabilidade, o progreso e a continuidade, a propia supervivencia das empresas. Todo isto require solucións integrais e multidimensionais que lles permitan analizar e reparar estas cuestións desde diversas perspectivas, de modo que ao mesmo tempo poidan atender as necesidades sociais e organizacionais que o novo paradigma mundial está a demandar.

Estamos a vivir tempos de globalización, en que a propagación das habilidades baseadas na información acelera o cambio na natureza do traballo. Podemos tomar como exemplo a diversificación de habilidades e a aprendizaxe permanente no estudo (Sofó, 1999: 18), que lles permiten aos individuos desenvolveren as capacidades que fan posible adquirir a experiencia e a formación que aseguran o valor presente e futuro no mercado de traballo. Isto convértese na actualidade no principal foco de satisfacción da carreira e o desenvolvemento profesional (Hemphill, 2004: 349), con máis incidencia como medio para garantir certa condición de empregabilidade que como unha forma propia de supervivencia nos mercados globais.

É de resaltarmos que vivimos en tempos en que as organizacións están a aproveitar a forza das súas redes de colaboración, o que as dota de maior flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de autorreconfiguración (Castells, 2011: 29) e lles facilita facer fronte ás demandas dos mercados globais. Plásmase desta forma como a natureza cambiante do traballo é testemuña da fin do emprego tradicional (Bridges, 1994), situación que obriga as persoas a desenvolveren múltiples habilidades e adquiriren coñecementos sobre diferentes áreas da organización.

Nótase que estes cambios nas relacións laborais son máis directos e máis perceptibles que outros moitos asimilados á natureza do traballo (Benner, 2011: 234). Estes feitos encamiñan as organizacións á busca dos mellores sistemas de xestión que lles permitan potenciar e aproveitar ao máximo os recursos con que contan, entre eles o talento e o capital intelectual. Por tanto, as organizacións necesitan contar con respostas singulares e axeitadas para situacións cada vez máis complexas e imprevistas (Le Boterf, 2005), as cales esixen que os seus colaboradores xestionen os coñecementos e o desenvolvemento de competencias, que vaian alén de acordo co novo espírito do capitalismo (Boltanski e Chiapello, 1999) e as demandas permutables da sociedade actual.

Neste artigo obsérvanse as prácticas de aproveitamento do capital intelectual que as áreas de recursos humanos poden adoptar para potenciar os recursos organizacionais. De partida, analízase a composición do capital intelectual, para deseguido tratamos os recursos humanos e o desenvolvemento do capital intelectual. No último apartado preséntanse diferentes casos de éxito que reafirman a importancia da axeitada xestión destes intanxibles nas organizacións.

## **2. Capital intelectual, análise da súa composición**

En primeiro lugar é importante definirmos o que entendemos como capital intelectual, o que supón o *know how* das empresas. Con base no que establece O Pacto Mundial (García, 2008: 32), os intanxibles da empresa son «os elementos que garanten o éxito dunha organización do século XXI. O que se coñece como capital intelectual é o que lle permite a unha empresa ser diferente, mellor, e, por tanto, construír vantaxes competitivas sustentables ao longo do tempo».

Os pioneiros en conceptualizar o capital intelectual (CI) foron Edvinsson e Malone (1997), que o definiron como «a posesión de coñecementos, experiencia aplicada, tecnoloxía organizacional, relacións cos clientes e destrezas profesionais que dan a unha empresa unha vantaxe competitiva de mercado». Desta forma, o CI enténdese como un pasivo da empresa integrado por dous conceptos: o capital estrutural (CE) e o capital humano (CH). O CE descríbese como a infraestrutura que capacita e sostén o CH, que é o que desenvolve todas as capacidades individuais, coñecementos, destrezas e experiencias. Este é o modo de incorporar as novas tecnoloxías e a súa achega á empresa, é dicir, os coñecementos e as habilidades dos traballadores prodúcenlle un beneficio á organización.

Así mesmo, ao longo do tempo fan mención a este concepto outros autores como Brooking (1997), para quen «o termo capital intelectual fai referencia á combinación de activos inmateriais que lle permiten funcionar á empresa» (para Edvinsson e Malone [1997] o CI tamén é unha parte necesaria, invisible e sustentable ao longo do tempo). Stewart (1997, 1994, 1991), pola súa vez, define o CI como un material intelectual que contén información, experiencia e coñecemento para considerarse na empresa como creador de valor.

Con todo, este concepto non é só encontrado importante polo mundo académico, pois diversos organismos, entidades e asociacións fan del obxecto de estudo. Así, por exemplo, o Euroforum (1998) entende o CI como «o conxunto de activos intanxibles dunha organización que, malia non estaren reflectidos nos estados contables tradicionais, na actualidade xera valor ou ten potencial de xeralo no futuro».

O desenvolvemento do CI por parte das empresas, e das accións que levan a cabo cara á retención, atracción e formación do talento, relaciónase de forma directa coa teoría do capital humano, cuxas bases foron asentadas por autores como Schultz (1983), aínda que algúns teóricos afirman que o seu verdadeiro nacemento non se produciu até o ano 1962, cando Becker (1962) publica o artigo «Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis» no *Journal of Political Economy*.

Para conseguir manter as habilidades e capacidades do conxunto de intanxibles, os cales contribúen ademais a equilibrar e aumentar a produtividade e a empregabilidade das persoas, autores como Schultz (1983) establecen cinco factores que sinalamos a continuación: os equipos e servizos de saúde; formación no posto de traballo; a educación formal; os programas de estudo formal de nivel elemental secundario e superior, así como os programas de estudo de adultos, e a emigración de individuos e familias.

O CI é a suma dos coñecementos que posúen todos os empregados dunha empresa e dan a esta unha vantaxe competitiva (Stewart, 1998: 9), representa un recurso valioso e unha capacidade de acción baseada no coñecemento e o saber (Nahapiet e Ghoshal, 1998: 245), é material intelectual (coñecemento, información, propiedade intelectual e experiencia) que pode aproveitarse para xerar riqueza (Stewart, 1998: 9-10). Conforme as necesidades de capital intelectual aumentaren, as empresas deben atopar formas de asegurar que o seu capital intelectual poida crecer (Ulrich, 1997). Estas accións permitirán á organización prepararse para o futuro, é dicir, establecer unha arquitectura estratéxica que provea un plan de competencias cara ao futuro (Olson e Bolton, 1999).

De acordo co dito neste apartado podemos observar como o concepto de capital intelectual garda unha estreita relación coas competencias, os coñecementos e as habilidades profesionais. A seguir trataremos a importancia do desenvolvemento do capital intelectual e a súa relación cos recursos humanos nas organizacións.

### **3. Os recursos humanos e o desenvolvemento do capital intelectual**

Asúmese que acumular e protexer os coñecementos ou capacidades valiosas dos seus colaboradores son tarefas fundamentais dos xestores da organización (Teece, Pisano e Shuen, 1997), que tamén deben facilitar a transferencia de coñecemento entre eles (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

O coñecemento é un proceso que distingue os seres humanos doutras especies animais, grazas ao cal a raza humana sobrevive e domina no seu ambiente (Bligh, Thomas e McNay, 1999: 10); xa que logo, este é un ben esencial, un activo que é importante facer crecer e transferir (Nahapiet e Ghoshal, 1998: 256), levar ao seu máximo desenvolvemento (Bligh, Thomas, e McNay, 1999: 10). Na nosa sociedade actual o coñecemento adquire un papel cada vez máis importante (Sofu, 1999: 78) pola súa relación cos medios de produción (Drucker, 1993), como competencia (Sveiby, 1997) e como medio para distinguir as diferentes clases sociais dentro da sociedade (OECD, 1997). Tamén é de sinalarmos que nalgúñas profesións e posicións o coñecemento é visto como un factor determinante para alcanzar o éxito e o crecemento (Sofu, 1999: 78). Desta forma o poder transfírese a través daqueles que teñen o control da información a aquelas persoas que controlan o coñecemento (Ridderstrale e Nordstrom, 2004: 19).

Por outra banda, as competencias, invisibles por si soas (Le Boterf, 2006), existen cando poden ser demostradas, é dicir, cando as persoas son capaces de aplicar as súas aptitudes e habilidades nunha actividade profesional (Le Boterf, 2005). Representan o coñecemento, as habilidades e as capacidades que existen entre e a través dos empregados ou grupos de traballadores (Ulrich, 1997: 68), son aqueles comportamentos que as persoas necesitan demostrar (Hoffmann, 1999) para axustar as súas funcións de forma axeitada (Woodruffe, 1991).

Estas capacidades oriéntanse ao que as empresas son capaces de facer ou necesitan para levaren a cabo as súas estratexias (Ulrich, 1997: 63) e, por tanto, requírese que as organizacións sexan competentes para adoptaren as mellores prácticas de xestión.

Para os individuos chegaren ao estado de inclusión teñen que lograr atinxir o estado de competencia constantemente no seu peto de competencias, desta forma logran manterse en condicións de flexibilidade e adaptabilidade a diversas situacións nun mercado laboral cada vez máis complicado (Cabral-Cardoso, Estêvão e Silva, 2006). Incluso o valor das organizacións pode ser medido a través dos coñecementos e competencias dos seus empregados (Sveiby, 1997), o que fai recoñecer o valor que os activos intanxibles posúen na organización.

O coñecemento é un dos recursos que máis se recicla: redúcese, reutilízase e renóvase constantemente. Por definición o coñecemento está en continuo cambio, sofre máis transformacións que calquera outro intanxible (Sofó, 1999: 23). Por outra banda, a competencia laboral refírese á capacidade das persoas para responderen de forma axeitada aos cambios e transformaren as súas competencias, e ao xeito en que estas competencias se empregan co fin de lograr un rendemento e uns resultados superiores (Ulrich, 1997: 172).

Estas capacidades fan referencia ao que nunha empresa é capaz de facer, ou ten que facer para levar a cabo as súas estratexias. As competencias, de forma xeral, poden representar os coñecementos, habilidades e capacidades que existen entre e a través dos traballadores e os grupos de empregados (Ulrich, 1997: 63-68). As organizacións que teñen éxito utilizan un enfoque profesional e sistemático para xestionar os seus recursos máis vitais, como o capital intelectual e humano, que consideran realmente un activo (Ridderstrale e Nordstrom, 2004: 175). Trátase de solucións creativas que axudan a organización a avanzar cara aos seus obxectivos estratéxicos (Carnevale, Grainer, e Meltzer, 1990: 29-30).

As organizacións son capaces de aprender estas novas formas de xestión, é dicir, o resultado das experiencias de aprendizaxe e o seu desenvolvemento non é simplemente un conxunto de habilidades novas, senón que se traduce na capacidade de aplicar estas habilidades e coñecementos (Ulrich, 1997: 145) para o progreso da organización. Na seguinte epígrafe trataremos exemplos de casos de éxito na xestión do capital intanxible en diferentes organizacións.

#### **4. A importancia da axeitada xestión do capital intanxible nas organizacións: casos de éxito**

Desde a década dos noventa, e con maior prema na actualidade pola situación conxuntural que se vive, existe un movemento de traballadores que deciden buscar e desenvolver novas carreiras profesionais noutros países, o que se coñece polo nome de fuga de cerebros. As motivacións da mobilidade arestora, con todo, non son as mesmas que hai uns anos.

A dificultade da atracción e retención do talento por parte das empresas, así como o fenómeno da fuga de cerebros, fican plasmados nas predicións do IV Informe de xestión de persoas no ano 2020 elaborado pola consultora PricewaterhouseCoopers (2010), que se centra na mobilidade do talento e en que se tivo en conta a opinión da alta dirección e dos profesionais de 900 empresas. Segundo este informe no ano 2020 o número de persoas dispostas a traballaren noutros países será de até o 50%. Ademais incrementárase o número de destinos internacionais, que pasará dos 13 en 1988 aos 33 en 2020. Os sectores que atraerán máis traballadores doutros países serán a enerxía e a construción, sectores que na actualidade reflicten altas taxas de paro en España.

Tendo en conta o exposto anteriormente, as empresas están a deseñar boas prácticas dirixidas a estas áreas dentro das súas políticas de recursos humanos e responsabilidade social empresarial. Estas accións oriéntanse sobre todo a facilitar a retención, atracción e formación do talento, así como facer máis sustentables as organizacións ao longo do tempo.

As boas prácticas que imos presentar a continuación neste traballo son as relativas ás accións encamiñadas ao voluntariado corporativo, a cultura do benestar e a conciliación. No entanto, antes de falarmos delas imos presentaremos a definición de voluntariado corporativo de Sajardo e Ribas (2010), segundo a cal é «aquele conxunto de proxectos desenvolvidos pola empresa en que interveñen os empregados, tanto activos como xubilados, cuxo fin é contribuír ao desenvolvemento social, á conservación do medio ou á cooperación con países en desenvolvemento, entre outros, así como a calquera outro obxectivo social que tanto a empresa como os traballadores consideren de interese». Así, a mobilidade do talento, o investimento do tempo e a enerxía do cadro de persoal a favor do desenvolvemento social teñen como finalidade a motivación e fidelización dos traballadores que participan en actividades de carácter voluntario.



A continuación resaltamos os datos máis relevantes do informe elaborado polo Observatorio do Voluntariado Corporativo sobre o estado deste en España no ano 2009. Como principais datos cabe sinalarmos que un 70,3% da mostra de empresas con máis de 500 traballadores desenvolve voluntariado corporativo. As cidades con maior actividade nestas prácticas son Madrid, cun 7,9%, e Barcelona, cun 4,2%. Os representantes das empresas afirman nun 49,1% que as accións de voluntariado corporativo gardan relación coa estratexia de negocio.

No tocante á cultura do benestar, as investigacións actuais establecen que a mellor forma de implantar esta cultura é a través de programas de promoción no lugar do traballo. Como se indica na Declaración de Luxemburgo (ENWHP, 1997: 2) «o futuro das empresas depende, en gran medida, de que o seu persoal estea ben preparado e motivado e san». As prácticas de benestar, xa que logo, poden transformar as organizacións, no sentido de estas lograren incrementar o rendemento e a produtividade dos empregados, así como a súa fidelidade e o compromiso cara á compañía, alén de mellorar a satisfacción laboral dos traballadores. Ademais, a asociación dos beneficios do benestar con elementos como a retención do talento, a creatividade ou a innovación son razóns suficientes como para considerar o benestar unha clave estratéxica. Canto ás boas prácticas relacionadas coas medidas de conciliación e corresponsabilidade, estas agrúpanse en cinco categorías. A primeira relaciónase coas medidas de flexibilización da relación laboral; dentro da segunda entran as medidas de flexibilización dos tempos de traballo; a terceira ten a ver coa flexibilización do lugar de traballo; a cuarta, pola súa vez, fai referencia ás prestacións sociais das empresas relacionadas coa conciliación da vida laboral, persoal e familiar; e, por último, a quinta categoría identifícase coas prácticas relacionadas coa cultura e as políticas de recursos humanos.

No marco destas boas prácticas as empresas implementan diferentes programas, algúns exemplos dos cales, os máis relevantes, relacionamos a seguir.

- Voluntariado corporativo
  - Fundación Adecco, «Low Cost, axudar custa moi pouco», acción de voluntariado empresarial na zona costeira de Santa Helena (Ecuador) para o fortalecemento dos valores e da cultura da organización.
  - Telefónica, SA, Programa Proniño, de erradicación progresiva do traballo infantil en América Latina a partir da mellora educativa utilizando as capacidades tecnolóxicas e de xestión do Grupo Telefónica.

- Cultura do benestar
  - Sanitas, programa de produtos e servizos médicos para mellorar a calidade de vida das persoas.
- Xestión do talento e conciliación
  - PortAventura University, programa específico para a formación e retención dos recursos humanos de PortAventura.
  - La Caixa, Pacto de igualdade e conciliación para lograr harmonizar a vida persoal, profesional e familiar das persoas.
  - NH Hoteles, programa específico para formar e reter os futuros directivos desta cadea hoteleira.
- Igualdade de oportunidades
  - DKV Seguros, Fundación DKV Integralía, que pretende a integración laboral das persoas con enfermidades dexenerativas e con discapacidades graves.
  - Ikea Ibérica, SA conta cun plan de conciliación e igualdade que contén 80 medidas nas áreas de selección, contratación, igualdade, saúde e violencia de xénero.

Entre as empresas nadas en Galicia cómpre salientarmos o caso de Gadisa, que desenvolve accións relativas á cultura e a lingua galega con apoio á publicación de libros neste idioma, así como tamén patrocina diferentes obras e equipos deportivos dentro da comunidade galega e o norte de Castela e León. Outro exemplo é o de Galopín Parques, empresa implicada mediante accións de voluntariado corporativo e a potenciación do medio na súa zona xeográfica.

Por outra banda, as boas prácticas relacionadas coa responsabilidade social non son inherentes a unha única zona xeográfica, como podemos observar a través dos seguintes exemplos que atopamos en México, con numerosos casos de éxito representativos neste país.

- O grupo cervexeiro Cuauhtémoc Moctezuma, de moita tradición do país, desenvolve e implanta programas para a optimización de empaquetaxes, o que resulta interesante do punto de vista do coidado do medio.
- Cemex, dedicada ao sector da construción, preocúpase polo impacto que provoca no seu contorno, os seus grupos de interese e a sustentabilidade, con programas relativos á súa escola de construción.

- A empresa Vitro, dedicada á fabricación e comercialización de vidro, implanta e desenvolve programas orientados ao interese por un mundo transparente, entre outros.

En definitiva, o voluntariado corporativo pode considerarse como unha ferramenta estratéxica no ámbito empresarial, con independencia do tamaño da empresa, o sector e a localización.

## 5. Conclusións

Tal e como intentamos deixar patente ao longo de este artigo, nas empresas a xestión require estar orientada cara á súa sustentabilidade, integrando políticas que busquen a creación de beneficios mutuos tanto para a organización como para os seus colaboradores. Esta forma de actuar encamiñaas á reflexión sobre as necesidades de formación, desenvolvemento de habilidades e adquisición de coñecementos que os traballadores teñen ou deberían ter ao longo da súa vida profesional. Estas mesmas actividades seranlle útiles ante unha eventual transición de actividades ou ben para un período de postemprego.

As accións enfocadas á conciliación da vida persoal que poden facer que as empresas destaquen fronte á súa competencia no tocante á atracción e retención do talento, que se encadran en cinco categorías, promoven a estabilidade e a flexibilidade dos colaboradores e aumentan a súa produtividade e a motivación. Cómpre sinalarmos, de igual maneira, que a cultura do benestar e o voluntariado corporativo proporcionan beneficios ás empresas e aos seus colaboradores, de forma que supoñen unha vantaxe competitiva fronte ao resto de empresas. Cabe mencionarmos que as medidas tratadas ao longo do noso traballo se recollen normalmente nos denominados relatorios de sustentabilidade elaborados polas empresas, polo que se establece unha conexión coa área da responsabilidade social que están a desenvolver as organizacións.

As organizacións poden utilizar o voluntariado corporativo e as prácticas de benestar como ferramenta estratéxica para implantar na organización en función da cultura e os grupos de interese. As características propias da empresa a idade, o tamaño e o número de persoas dentro da organización, así como a súa localización, non son limitacións para a implantación destas prácticas, que poden utilizarse como vantaxe competitiva fronte a outras empresas do sector e como ferramenta para captar e reter o talento.

## 6. Referencias bibliográficas

- BECKER, G. S. (1962) «Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis» *Journal of Political Economy* 70(5), pp. 9-49.
- BENNER, C. (2011) «El trabajo en la sociedad red: Lecciones de Silicon Valley» en Castells, M. (ed.) *La sociedad red: Una visión global*. Madrid, Alianza Editorial, pp. 226-253.
- BLIGH, D.; THOMAS, H. e McNAY, I. (1999) *Understanding Higher Education: An Introduction for Parents, Staff, Employers and Students*. Exeter, Intellect Books.
- BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO, E. (1999) *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. París, Gallimard.
- BRIDGES, W. (1994) [en liña] «The end of the job» *Fortune*. Disponible no enderezo web <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1994/09/19/79751/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/09/19/79751/index.htm)>.
- BROOKING, A. (1997) *El capital intelectual. Principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona, Paidós.
- CABRAL-CARDOSO, C.; ESTÊVÃO, C. V. e SILVA, P. (2006) *As Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspectiva dos Empregadores e dos Diplomados*. Guimarães, TecMinho/Gabinete de Formação Contínua.
- CARNEVALE, P. A.; GRAINER, L. J. e MELTZER, A. S. (1990) *Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- CASTELLS, M. (2011) «Informativismo, redes y sociedad red: Una propuesta teórica» en ídem (ed.), *La sociedad red: Una visión global*. Madrid, Alianza Editorial, pp. 27-75.
- DRUCKER, P. (1993) *Post-capitalist society*. Nova York, Harper Business.
- EDVINSON, L. e MALONE, M. S. (1997) *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nova York, Harper Business.
- ENWHP (1996) [en liña] Declaración de Luxemburgo. Disponible no enderezo web <[http://europa.eu/youth/news/index\\_2146\\_es.html](http://europa.eu/youth/news/index_2146_es.html)>.
- EUROFORUM (1998) *Euroforum. Medición del capital intelectual. Modelo Intellect*. Madrid, Editorial I. U.
- GARCÍA LÓPEZ, I. (2008) «Recursos intangibles y RSC» *Profesiones* 115, pp. 32-3. Disponible no enderezo web <<http://www.profesiones.org/var/plain/storage/original/application/81ea0c534d4e2d8662bc93316aabf93f.pdf>>.
- HEMPHILL, T. (2004) «Corporate citizenship: the case for a new corporate governance model» *Business and Society Review* 109(3), pp. 339-361. Disponible no enderezo web <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0045-3609.2004.00199.x/full>>.

LE BOTERF, G. (2006) «Três dimensões a explorar» *Pessoal* 6, pp. 60-63.

LE BOTERF, G. (2005) *Construir as competências individuais e colectivas. Resposta a 80 questões*. Porto, Edições ASA.

NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. (1998) «Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage» *Academy of Management Review* 23(2), pp. 242-266. Dispoñible no enderezo web <<http://www.jstor.org/stable/10.2307/259373>>.

OLSON, J. e BOLTON, P. A. (2002) [en liña] «Competencies» en Office of Science, Dept of Energy *Management Benchmark Study*. Dispoñible no enderezo web <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch07.pdf>>.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) (1997) *Sustainable Flexibility: A Prospective Study on Work, Family and Society in the Information Age*. París, OECD.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2010) [en liña] *Talent Mobility 2020. The Next Generation of International Assignments*. Dispoñible no enderezo web <<http://www.pwc.com/es/es/publicaciones/informes-rrhh.jhtml>>.

RIDDERSTRALE, J. e NORDSTROM, K. A. (2004) *Karaoke Capitalism. Management para la Humanidad*. Madrid, Pearson Educación.

SAJARDO, A. e RIBAS, M. (2010) «Mecenazgo y filantropía empresarial hacia el tercer sector en España» *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* 2(3), pp. 165-200.

SCHULTZ, T. W. (1983) «La inversión en capital humano» *Educación y Sociedad* 8(3), pp. 181-195.

SOFO, F. (1999) *Human Resource Development: perspectives, roles and practice choices*. Canberra, McPherson's.

STEWART, T. A. (1998) *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Bos Aires, Ediciones Granica.

STEWART, T. A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Nova York, Doubleday.

STEWART, T. A. (1994) [en liña] «Your company's most valuable asset: intellectual capital» *Fortune*. Dispoñible no enderezo web <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1994/10/03/79803/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/10/03/79803/index.htm)>.

STEWART, T. A. (1991) [en liña] «Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset» *Fortune*. Dispoñible no enderezo web <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1991/06/03/75096/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm)>.

SVEIBY, K. E. (1997) *The New Organisational Wealth: Meaning & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco, Berret Koehler.

TEECE, D., PISANO, G., e SHUEN, A. (1997) «Dynamic capabilities and strategic management» *Strategic Management* 18(7), pp. 509-533.

ULRICH, D. (1998) «Intellectual Capital = Competence x Commitment» *Sloan Management Review* 39(2).

ULRICH, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Harvard Business Press Books.

WOODRUFFE, C. (1991) «Competent by Other Name» *Personnel Management* 23(9), pp. 30-33.