

PAPER:

EL MOBBING UN OBSTACULO PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ESPAÑOLA.

José María Viedma Marti (icms.viedma@terra.es; jose.m.viedma@upc.es)
Polytechnic University of Catalonia
Department of Business Administration

Nélida Porto Serantes (efnelida@usc.es)
University Santiago of Compostela
Department of Financial Economy and accounting

ABSTRACT

In the hipercompetitive world we live in, where the main feature is the unstoppable progress in the new information and telecommunications technologies, the most valuable organizational assets, the ones that really create value, are intangibles, that we also call intellectual assets or intellectual capital. Intellectual capital in its turn is made up of three main components and among them human capital is the most relevant. In fact people with their competencies and commitments create and develop the above mentioned intellectual capital.

Nevertheless there are organizations that permit the development of mobbing practices that injure to the persons hinder their commitment and finally provoke their desertion of the organization.

This paper aims to a first theoretical approach on the negative effect that mobbing practices have on the process of the intellectual capital creation and growth in Spanish state universities. Our approach tries to foster empirical research on the subject that may lead to better intellectual capital management of the universities.

“KEY WORDS”: Capital Intelectual, Capital Humano, Intangibles, Mobbing.

1. INTRODUCCIÓN.

En primer lugar realizamos una descripción sucinta de la configuración de la sociedad de nuestro tiempo denominada por unos la sociedad de la información y por otros sociedad del conocimiento, destacando en esta descripción el papel relevante que en ella tienen las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones.

En segundo lugar se fundamenta teóricamente la importancia relevante de los conocimientos esenciales, competencias esenciales y del capital intelectual en la generación de riqueza y en la obtención de ventajas competitivas sostenibles para las empresas y organizaciones en general y todo ello dentro del contexto de la sociedad de la información y del conocimiento.

En tercer lugar se profundiza en el concepto de capital intelectual, en su tipología y en los modelos más utilizados para su gestión profesionalizada. Se describe a continuación la tipología más extendida que es la que divide el capital intelectual en capital humano, estructural y relacional; y se analizan también los modelos más importantes de gestión del capital intelectual y muy en especial aquellos que consideran el capital humano como fuente primera de todos los demás capitales tales como el “Intangibles Assets Monitor”, el “Skandia Navigator” y el de Dave Ulrich que se define por la igualdad “Intellectual Capital = Competence X Commitment”. Se introducen así mismo, los conceptos de cuentas compensadoras del capital intelectual, de pasivos intelectuales y se plantea también en este apartado la valoración del capital intelectual como la diferencia entre los activos intelectuales deducidas sus minusvalías y los pasivos intelectuales.

En cuarto lugar se entra en la consideración de la universidad pública española y en especial en la legislación vigente que la configura (La Ley de Autonomía Universitaria), su organización matricial, sus centros de poder fáctico y el papel relevante casi exclusivo que el capital intelectual tiene en ella para la generación de valor económico y social. Se define un primer modelo con indicadores de capital intelectual de universidades y se hace hincapié en la existencia de activos, minusvalías de activos y pasivos intelectuales, siendo el peso relativo de unos y otros lo que determina el crecimiento o decrecimiento del capital intelectual de una universidad concreta.

En quinto lugar se introduce el concepto de “mobbing” o acoso psicológico en el trabajo, se definen sus características esenciales y se aplica dicho concepto y características al caso de la universidad pública española, haciendo especial hincapié en que estas prácticas indiscutiblemente disminuyen el valor del capital intelectual de las universidades.

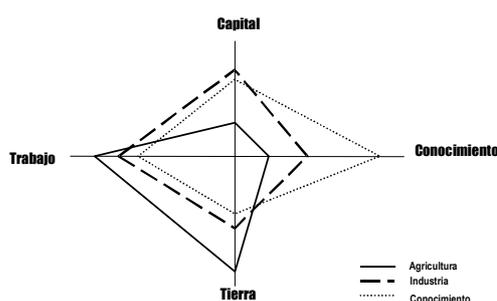
Finalmente se intenta, dado el carácter relevante que tiene el capital intelectual en el progreso de la institución universitaria, estimular estudios empíricos que complementen este primer planteamiento teórico, concreten el problema y establezcan vías adecuadas para su solución.

2. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.

Es de todos conocido que en la historia ha habido épocas más tranquilas en las que la sociedad simplemente ha evolucionado y otras épocas de grandes cambios en las que la sociedad ha experimentado una auténtica revolución. Entre éstas últimas merece especial mención la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX.

Actualmente nos encontramos ante una nueva época revolucionaria, producida por la explosión de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones (telecomunicaciones, informática, electrónica profesional, electrónica de consumo, microelectrónica y componentes electrónicos) que tienen cada vez más una importancia capital en la configuración de la sociedad de nuestro tiempo, hasta tal punto que algunos la llaman la sociedad de la información.

Sin embargo, las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones no son más que un medio para captar, almacenar, tratar, transmitir y gestionar contenidos (películas, música, imágenes, acontecimientos deportivos, etc.) y para gestionar eficazmente datos, información y conocimiento. Asimismo el conocimiento se convierte en el factor fundamental de creación de riqueza en la sociedad de nuestro tiempo. En este sentido y tal como señaló Savage(1991), los cuatro factores de creación de riqueza en una economía han sido siempre la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha ido variando con el tiempo. En la figura 1 que se adjunta a continuación puede verse la evolución de la importancia de estos factores a lo largo de las tres etapas en que de una forma simplificada se ha dividido la historia de la humanidad. Estas tres etapas o eras son cronológicamente la era agraria, la industrial y la del conocimiento.



Fuente: Savage Ch.1991.

Figura 1: Fuentes de la Riqueza Económica

En la figura 1 se indica que el conocimiento se convierte en las economías de finales del siglo XX y de principios del siglo XXI en la fuente principal de creación de riqueza, y cada vez más se va abriendo paso a la afirmación de Laurence Prusak (1996) de que la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, la sociedad actual también recibe el nombre de sociedad del conocimiento.

3. EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FUENTE PRIMERA DE CREACIÓN DE RIQUEZA. SU FUNDAMENTACIÓN TEORICA :LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

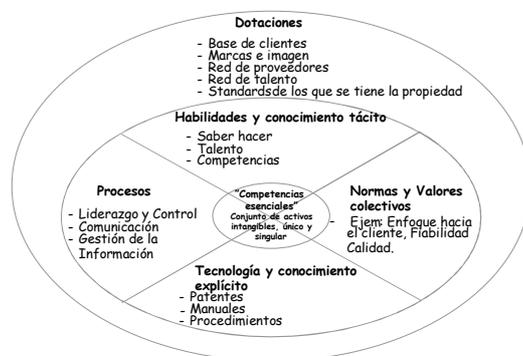
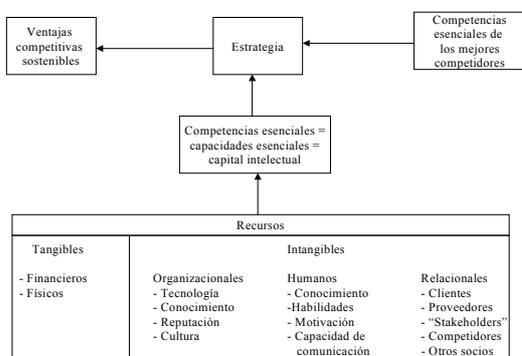
Considerando la estrategia como tema unificador que da coherencia a las acciones y decisiones de una persona individual o de una organización, la estrategia juega un papel muy importante en la consecución del éxito o la excelencia. En efecto y de acuerdo con Grant (1998a) un común denominador en todas las historias empresariales de éxito es siempre una estrategia bien formulada y sobre todo maravillosamente puesta en práctica. Grant (1998b) también considera que el punto de partida para la formulación de la estrategia debe ser una definición clara de la identidad y el propósito de la organización. Esta definición que suele denominarse misión responde generalmente a la pregunta: ¿En que consiste nuestro negocio?. Tradicionalmente las empresas han definido su actividad de negocio basándose en el segmento de mercado al que intentan servir. Preguntas como: ¿quiénes son nuestros clientes? ¿cuáles de sus necesidades intentamos servir? han sido las que han dado contenido a la misión. Sin embargo, en un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles y la identidad de los

clientes y las tecnologías para servirlos están continuamente cambiando, una estrategia basada en el mercado, es probable que no proporcione la constancia de dirección que requiere una estrategia a largo plazo con fundamento suficiente. Cuando el entorno externo esta constantemente en estado de fluctuación, la propia empresa considerada como un conjunto de recursos y capacidades puede constituir sin duda una base mucho más estable para definir su propia identidad.

Así pues una definición de la empresa o de la organización en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer una base mucho más estable para la estrategia que una definición basada en las necesidades que la actividad de negocio busca satisfacer (Quinn, 1992^a).

La teoría de la estrategia denominada teoría de los recursos y capacidades recoge mayoritariamente los razonamientos que acabamos de exponer (Barney, 1991,1999, Grant, 1991, 1998, Teece, 1997) en síntesis hace hincapié en que, en tiempos turbulentos y en tiempos de grandes cambios tanto en la tecnología como en las necesidades de los clientes y de la industria, las ventajas competitivas sostenibles se deben fundamentalmente a los recursos y capacidades. Con respecto al termino recursos hay una distinción fundamental entre los tangibles y los intangibles (Itami, 1987). 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, las fabricas, las máquinas, las materias primas y los terrenos. Los activos intangibles por el contrario son más difíciles de transferir que los tangibles ya que el valor de los activos intangibles es difícil de determinar y de medir. Los activos intangibles comprenden entre otros el conocimiento, las habilidades, las relaciones, la motivación, la cultura, la tecnología y las competencias. Los recursos no son normalmente productivos por si mismos y los trabajos más productivos se consiguen gracias a la colaboración de diferentes recursos formando parte de un equipo que tiene un objetivo determinado a conseguir. Aunque todos los anteriormente citados recursos tangibles e intangibles pueden ser escasos y pueden ser el origen de la creación de valor económico, las competencias han recibido en la reciente literatura estratégica una atención preferente como fuente de ventajas competitivas sostenibles. Las competencias son los medios mediante los cuales una empresa articula sus recursos de una forma característica y singular para competir (Haanes, 2000). Así pues, las competencias de los profesionales incluyen sus conocimientos y habilidades y las competencias de la empresa incluyen los conocimientos, las rutinas y la cultura organizacional. Sin embargo entre las competencias algunos autores y en particular Prahalad y Hamel (1990) distinguen lo que ellos llaman “core competences” o competencias esenciales, que no son otras que aquellas en las que se fundamenta la estrategia y el éxito de la empresa. Competencias esenciales según Hamel y Prahalad son aquellas que mayormente contribuyen en la creación de valor para el cliente o en la eficiencia con la que se le proporciona este valor y proporcionan además las bases para la introducción en nuevos mercados (Hamel 1992). Sin embargo, en la continuación de este “paper” usaremos otra definición de competencias esenciales que las define como el conjunto coordinado de activos intangibles que constituye la raíz de las ventajas competitivas sostenibles de la empresa (Andriessen 2001). Asimismo, de ahora en adelante se usaran las expresiones competencias esenciales y capacidades esenciales indistintamente. También consideraremos que la expresión capital intelectual es equivalente a competencias esenciales o capacidades esenciales. Con esto nos adherimos a Patrick H. Sullivan (2000) que define el capital intelectual como el conocimiento que puede convertirse en beneficios o el conocimiento que produce valor.

La figura 2 intenta resumir lo que se ha expuesto hasta ahora respecto a los recursos y capacidades y la figura 3 muestra cuales son los posibles activos intangibles que integran una determinada competencia esencial.



Fuente: Daniel Andriessen (2001) Weightless Wealth

Figura 2: Los recursos y capacidades de la empresa **Figura 3: Conjunto estructurado de activos intangibles**

4. EL CAPITAL INTELECTUAL: SU TIPOLOGÍA, LA IMPORTANCIA DE SU GESTIÓN PROFESIONALIZADA Y LOS MODELOS MÁS UTILIZADOS.

En el apartado vamos a referirnos a la diferente tipología de Capital Intelectual y al mismo tiempo a los esfuerzos realizados en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a su gestión eficaz

Los activos intangibles aunque no se pueden tocar, si se pueden identificar y clasificar adecuadamente. Una de las clasificaciones clara y sencilla es la que se muestra en la figura 4 (Sveiby 1997):

Patrimonio (Valor en libros) Activos tangibles menos deudas	Activos Intangibles		
	Estructura Externa (Marcas, clientes y relaciones con proveedores)	Estructura Interna (Empresa: gestión, estructura legal, sistemas manuales, patentes I+D, Software)	Competencia Individual (Knowhow, conocimientos, habilidades educación, experiencia)

Fuente: Karl Erik Sveiby "The new organizational wealth" 1997

Figura 4: Monitor de Activos Intangibles.

- Activos de competencia individual:** Se refieren a la educación, experiencia, "know how", conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. Los trabajadores al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. A este conjunto de activos, la literatura los denomina también capital humano.
- Activos de estructura interna:** Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a los sistemas de I+D (investigación y desarrollo), a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.). A estos activos se les vienen denominado como capital estructural.
- Activos de estructura externa:** Se refieren a la cartera de clientes que recibe el nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (marcas comerciales, etc.). Estos activos son conocidos también como capital relacional.

Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de nuestras empresas es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual.

Así pues la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo.

En este sentido, o sea en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual se han realizado en los últimos años numerosos esfuerzos, aunque con éxito relativo, debido sin duda a la propia naturaleza intangible de estos activos y, sobre todo a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado.

Sin pretender ser exhaustivos citamos a continuación algunos de estos esfuerzos o experimentos más representativos agrupándolos en cuatro categorías:

A) LOS ESFUERZOS PIONEROS REALIZADOS EN LOS PAÍSES ESCANDINAVOS.

Los países escandinavos han jugado un papel importante en el desarrollo de modelos y herramientas destinadas a la medición y gestión de los activos intangibles. Con un punto de vista teórico-práctico fue en el año 1986 cuando Karl Erik Sveiby desarrolló la primera teoría de la "Empresa del Conocimiento", y su modelo correlativo el "Monitor de activos intangibles", pero fue mucho más tarde ya a mediados de la década de los noventa cuando algunas empresas introdujeron en sus memorias anuales los resultados de sus sistemas de medida de sus activos intangibles, mostrando claro está, dichos resultados públicamente. Dado el papel pionero y relevante que Karl Erik Sveiby tuvo en este contexto, nos vamos a referir a continuación con un cierto detalle a su modelo y herramienta, el "Monitor de Activos Intangibles".¹

¹ Este modelo, cuyo esquema ya ha sido introducido en la figura 4 define tres áreas de importancia al determinar los activos intangibles de

La empresa más conocida que utiliza el “Monitor de Activos Intangibles”, es la sueca Celemi que se dedicó al desarrollo y comercialización de procesos de aprendizaje, Celemi define tres áreas de activos intangibles a saber:

- 1) “nuestros clientes”, que se refiere a las estructuras externas de relaciones con clientes y proveedores, marcas, contratos y reputación o imagen,
- 2) ”nuestra organización” que se refiere a la estructura interna de la empresa y consta de patentes, conceptos, contratos con proveedores, modelos y sistemas informáticos y administrativos,
- 3) ”nuestra gente” que se refiere a las competencias combinadas de los empleados de Celemi tales como la capacidad de actuar en una amplia variedad de situaciones.

Así mismo y para cada una de las tres áreas es decir “nuestros clientes”, “nuestra organización” y “nuestras personas” se definen una serie de indicadores relevantes que a su vez se clasifican en tres grupos a saber:

- 1) Indicadores de crecimiento y desarrollo
- 2) Indicadores de eficiencia
- 3) Indicadores de estabilidad.

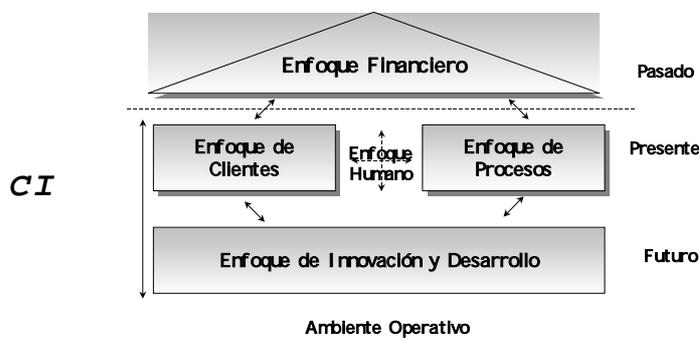
Finalmente quisiéramos mencionar que Celemi basándose en las investigaciones de Karl Erik Sveiby ha creado un modelo de simulación de negocios denominado TangoTM que es especialmente indicado para identificar los activos intangibles claves de la empresa, y para medirlos y gestionarlos de una forma coordinada con los activos tangibles. Este modelo, y a su vez herramienta de simulación, que se lanzó al mercado en 1994 y que Celemi utiliza para la confección de sus informes anuales desde 1995 también utiliza la clasificación de indicadores antes mencionada, es decir, los tres grupos de crecimiento y desarrollo, eficiencia y estabilidad.

B) LOS REALIZADOS POR LAS EMPRESAS CONSULTORAS.

Entre los esfuerzos realizados por las empresas consultoras destacan los de Ernest and Young que a través de su “Center for Business Innovation (CBI) y de su “Center for Business Knowledge (CBK) ha sido pionera en impulsar, financiar y estimular la gestión del capital intelectual. El fruto más notable de estas iniciativas ha sido el desarrollo por parte de Kaplan y Norton del modelo denominado “Balanced Scorecard”.

C) LOS REALIZADOS POR INSTITUCIONES FINANCIERAS Y COMPAÑÍAS DE SEGUROS.

Entre los esfuerzos realizados por instituciones financieras y compañías de seguros tiene un carácter relevante el realizado por Skandia, cuyo director de Capital Intelectual Leif Edvinson ha escrito conjuntamente con Michael Malone un libro titulado “Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower”. En este libro se describe la filosofía fundamental de Leif Edvinson respecto al Capital Intelectual



Fuente: Edvinson, Malone Michael "Intellectual Capital", 1997.

Figura 5: Navegador Skandia.

El Skandia Navigator no está estructurado en tipos de capital sino que se compone de cinco áreas de enfoque.

una empresa, a saber: la estructura externa, la estructura interna y las competencias de las personas. Estas tres áreas son muy parecidas a las que veremos con posterioridad en el “Balanced scorecard” aunque en este último se denominen de otra manera. A la estructura externa se le llama perspectiva del cliente, a la estructura interna se le llama perspectiva de procesos internos y a la competencia de las personas se le llama perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La diferencia fundamental entre el “Monitor de Activos Intangibles” y el “Balanced scorecard” estriba en que este último al igual que el “Skandia Navigator”, que también veremos con posterioridad, considera además de las tres perspectivas ya expuestas la perspectiva financiera enlazando con ello con los planteamientos clásicos de la gestión empresarial mientras que el monitor de Activos Intangibles prescinde de la perspectiva financiera por considerar que las personas son las únicas fuentes generadoras de riqueza en la empresa. En este sentido las propias expresiones de Sveiby (1997) fueron las siguientes:

“Las acciones humanas se convierten en estructuras de conocimientos tangibles e intangibles que se orientan al exterior (estructuras externas) o al interior (estructuras internas). Estas estructuras son activos ya que afectan a las corrientes de ingresos”

“El conocimiento humano tiene muy poco que ver con el dinero y muy pocas personas manejan dinero. Si el concepto de persona como creador de riqueza es razonablemente correcto, nosotros siendo consecuentes tenemos que acercarnos a esta fuente de conocimiento si queremos medirla adecuadamente”.

Es decir, estas son las áreas en las cuales la organización debe centrar su atención, y de ese enfoque se deriva el valor del Capital Intelectual de la compañía dentro de su entorno competitivo.

Asimismo, en el modelo de Skandia, cada uno de los enfoques dispone de una serie de indicadores “ad hoc”, que tienen por finalidad la gestión eficaz del capital intelectual del área correspondiente a cada enfoque, para conseguir alcanzar los objetivos de la empresa y hacer frente con éxito a los mejores competidores.

D) LOS REALIZADOS POR EXPERTOS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Entre los esfuerzos realizados por expertos en recursos humanos destacan con luz propia los correspondientes a Dave Ulrich (1998). En efecto, Ulrich equipara el capital intelectual al capital humano por considerar que la persona humana es la fuente primera creadora del conjunto de activos intangibles. En este sentido coincide con K.E. Sveiby que tal como se ha indicado con anterioridad tiene planteamiento similar.

Ulrich (1998) define el capital intelectual con la ecuación siguiente:

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Competencia} \times \text{Compromiso}$$

Esta ecuación sugiere que dentro de una unidad de negocio la competencia de los empleados debería incrementarse si se quiere que el capital intelectual aumente, pero la competencia por sí sola no garantiza nada. Empresas con gente muy competente pero no comprometida o que no están por la labor no consiguen que las cosas funcionen y vayan adelante. En sentido contrario tampoco se consigue nada positivo con gente comprometida pero que no tiene las competencias requeridas. En resumen la creación y el desarrollo del capital intelectual requiere ambas cosas, es decir, competencia y compromiso. Debido a que la fórmula no suma, sino que multiplica una nota baja en uno de los factores reduce sensiblemente el producto.

Hasta ahora en la literatura se ha establecido una equivalencia entre capital intelectual y activos intelectuales; al asimilar Ulrich el capital intelectual a las competencias y al compromiso, nos indica que una escasez de compromiso por las causas que sean, resta valor al capital intelectual. En consecuencia, si “el elemento humano es el componente esencial de ambos factores: es quien se compromete y en quien radican gran parte de las capacidades puestas en juego; la incidencia en las personas de la organización, del mobbing, puede llegar a anular los esfuerzos y las inversiones en Capital Intelectual ... el mobbing ataca frontalmente la formación del capital intelectual al verse reducido el compromiso de los empleados para con la institución en la que prestan sus servicios y al provocar, a la larga, la marcha de la organización de muchos de los empleados acosados”. (Porto, 2001 a: 862-863). En un intento de generalización a partir de las consideraciones expuestas en los apartados anteriores podemos afirmar que toda empresa u organización² que quiera llevar a término con éxito su misión y su estrategia debe gestionar básicamente sus intangibles desarrollando y potenciando los activos, neutralizando su minusvalía y eliminando en la medida de lo posible los pasivos.

5. LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ESPAÑOLA. SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE PODER A TENOR DE LA LEGISLACIÓN VIGENTE. POSIBLE MODELO DE INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL. ACTIVOS Y PASIVOS INTELECTUALES.

Podemos afirmar que por su carácter de universidad pública, su misión, sus objetivos y las líneas maestras de su funcionamiento se determinan en la legislación positiva vigente y más concretamente en nuestro caso en la Ley Orgánica de Universitaria (L.O.U) que fue promulgada en diciembre de 2001. En dicha ley se asignan a la universidad española al servicio de las sociedad las siguientes funciones fundamentales art.1.2):

- A. La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
- B. La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos o para la creación artística.
- C. La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida y del desarrollo económico.
- D. La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Así mismo la L.O.U. establece, para la organización de las actividades conducentes a la realización de las funciones descritas, una estructura matricial en la que los departamentos tienen un papel preponderante. A este res-

² Para González (2000) “la presentación de acoso psicológico es más probable en organizaciones relativamente cerradas, cuya cultura interna considera el poder y el control como valores prioritarios sobre la productividad y la eficacia. Por eso, dentro del ámbito laboral, parece darse con más frecuencia en universidades, hospitales y ONG, aunque ninguna entidad pública o privada, parece estar a salvo del problema.

pecto, en su artículo 9 dice así: “Los departamentos son los órganos encargados de coordinar las enseñanzas de una o varias áreas, de acuerdo con la programación docente de la universidad, de apoyar las actividades e iniciativas docentes e investigadoras del profesorado, y de ejercer aquellas otras funciones que le sean determinadas por los estatutos”. Es de resaltar, que, los concursos convocados con anterioridad a la promulgación de la L.O.U se regirán por la L.R.U. (Ley de Reforma Universitaria de 1983) que se completa con diversos decretos entre los cuales tiene especial relevancia el RD1988/1984 que regula los concursos para la provisión de plazas de los cuerpos docentes universitarios. Es decir, la universidad pública española se ha desarrollado en los últimos dieciocho años dentro del marco jurídico de la L.R.U. y de su legislación complementaria.

En este contexto y teniendo en cuenta la estrategia específica de cada universidad, que forzosamente estará condicionada a lo que establece la vigente legislación y teniendo en cuenta asimismo la experiencia real que proporcionan las vivencias de profesores universitarios, podemos considerar que la universidad pública española tiene como unidad de gestión del capital intelectual el departamento. Asimismo y dentro de cada departamento y teniendo en cuenta los razonamientos expuestos en los apartados 1 a 4 de este trabajo se pueden considerar los siguientes modelos y tipologías de capital intelectual.

◆ Capital Intelectual individual de cada profesor (p).

Su cálculo puede expresarse mediante la siguiente ecuación:

$$CI_p = \alpha CH_p + \beta CE_p + \gamma CR_p$$

En la que:

CI_p = Capital Intelectual del profesor P

CE_p = Capital Estructural del profesor P

CH_p = Capital Humano del profesor P

CR_p = Capital Relacional del profesor P

α, β, γ = Coeficientes de ponderación de cada tipo de capital

◆ Capital Intelectual del departamento.

Su cálculo puede expresarse mediante la siguiente ecuación:

$$CI_d = \alpha CH_d + \beta CE_d + \gamma CR_d$$

En la que:

CI_d = Capital Intelectual del departamento

$CH_d = \sum_{p=1}^{p=n} CH_p / n$ (media de los capitales humanos de los profesores del departamento)

CE_d = Capital Estructural del departamento; CR_d = Capital Relacional del departamento y

α, β, γ = Coeficientes de ponderación de cada tipo de capital

Estimamos que en las condiciones actuales de funcionamiento de la universidad y teniendo en cuenta los razonamientos expuestos por Sveiby y Ulrich el capital humano de cada profesor es el componente fundamental no solo del capital intelectual personal sino también del capital intelectual del departamento. O sea, dicho en otras palabras el coeficiente α es el único significativo siendo los β y γ de escasa representación. Así pues la ecuación de capital individual personal se puede reducir a la siguiente ecuación simplificada:

$$CI_p = CH_p = \text{Competencia}_p \times \text{Compromiso}_p$$

donde competencia “p” puede tener los siguientes elementos componentes que se manifiestan en las actividades correspondientes.

Componentes	Competencia p	Actividades correspondientes
Capacidad docente		Actividad docente
Capacidad investigadora		Actividad investigadora
Capacidad innovación		Actividad innovadora
Capacidad transferencia tecnología, Etc.		Actividad transferencia tecnología, Etc.

Tal como se ha manifestado con anterioridad ni la competencia por si sola garantiza la construcción de capital intelectual, ni tampoco el compromiso por si solo. Se necesitan ambos y ambos se refuerzan y complementan.

En resumen, podemos decir que en esencia el capital intelectual de las universidades públicas españolas se origina y se desarrolla en el capital humano de los profesores de dichas universidades y que el capital intelectual de un departamento determinado resulta de la integración del capital humano de sus profesores componentes.

A su vez dado que el capital intelectual de un profesor concreto depende de sus competencias y su compromiso; todas aquellas prácticas que menoscaban uno u otro de estos elementos son nocivas para el desarrollo del capital

intelectual del departamento. El mobbing o acoso psicológico en el trabajo es una de estas prácticas negativas que merma el valor del capital intelectual como veremos a continuación.

6. EL “MOBBING” O ACOSO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO: UNA MINUSVALIA DE UN ACTIVO INTELECTUAL O UN PASIVO INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA.

Mobbing es un término americano, bullying es un término inglés, y acoso moral en el trabajo o incluso síndrome del acoso institucional es el español, con ellos que se designa el acoso psicológico en el lugar de trabajo. Consiste en la persecución de un trabajador y se refiere a cualquier manifestación de una conducta abusiva y, especialmente, a los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que atentan contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de una persona, desmoralizándola con el objetivo de que abandone su trabajo, lo que convierte al acoso moral en una forma rebuscada y moderna de liberarse³ o de cualquier otro trabajador fijo, y por tanto, de acabar o de desplazar a trabajadores incómodos y habitualmente capaces por encima de la media, que son los habitualmente acosados⁴. De forma más precisa, la nota técnica de prevención 476, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene español, en el trabajo párrafo 2: señala que el mobbing es un "término empleado en la literatura psicológica internacional para describir una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas o comportamientos descritos por el Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT), de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo, según definición de H. Leymann".

El acoso moral, según Hirigoyen (2001) es un conflicto asimétrico entre dos partes, en donde la hostigadora tiene más recursos y apoyos que el hostigado. Por ello, la situación de acoso continuado hacia personas que no lo pueden amortiguar, aunque desde afuera parezca anodino, al degradar el clima de trabajo, tiene un efecto devastador para la salud física y psíquica de las víctimas, la que lleva con frecuencia a la manifestación de una sintomatología (conducta de evitación, ideación recurrente, desarrollo de fobias, alteraciones del sueño, etc) y de persistir en el tiempo conduce al desarrollo de diversas alteraciones patológicas:

- Alteraciones del estado de ánimo (trastornos bipolar, obsesivo, depresión ansiedad, etc)
- Conductas asociales tendentes a adicciones (drogas, tabaco, alcohol, entre otras)
- Conducta auto-lesivas (conflictos familiares, divorcios, suicidios, etc.)
- Afecciones fisiológicas (hipertensión, alteraciones digestivas, dermatológicas)

Hirigoyen (2001:103) afirma que “podemos soportar determinadas dosis de hostilidad, salvo si esta hostilidad es permanente o repetitiva o si está colocada en una posición a la que es imposible replicar o ante la que es imposible justificarse”⁵.

Las anteriores consideraciones nos han llevado a ampliar un modelo, al que denominamos DIR, (Porto, 2000, 2001 b), que en su origen pretendía la adecuada detección, identificación y registro de las provisiones y contingencias, en los términos en que son definidas por AECA y por el FASB-5. La situación cambia con la aprobación de la NIC-37, quedando fuera de la contabilidad situaciones que antes debían incluirse entre la información a suministrar a terceros y que, sin embargo, son situaciones que afectan o pueden afectar al capital intelectual.

El estudio pormenorizado del Capital intelectual en la Universidad pública española, nos ha permitido ver, que el fenómeno del mobbing, puede a nuestro juicio, generar tres tipos de situaciones diferentes, por un lado, en el Activo del Balance del Capital Intelectual: la pérdida de valor del capital intelectual, que consideramos reversible si se actúa con celeridad solucionando la causa que da origen a esa minusvalía⁶ y por otro, en el Pasivo de ese Ba-

³ Proposición de Ley núm. 175-1, de 23 de noviembre de 2001 “Derecho a no sufrir acoso moral en el trabajo, en el artículo 6, indica “El artículo 63.1 de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado, aprobada por Decreto de 7 de febrero de 1964, queda modificado en su segundo párrafo del siguiente modo: «Asimismo, los funcionarios tendrán derecho al respeto a su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual y frente a conductas constitutivas de acoso moral, en los términos definidos en el artículo 31.1 o) de la Ley 30/1984.»

⁴ Una idea de la magnitud de este fenómeno, lo transmiten los siguientes datos: en junio del año 2000 según la Agencia Europea para la seguridad y la salud en el trabajo, el mobbing afecta al 8 % de los trabajadores europeos (EASHW, 2000, p 20, Piñuel (2001, p 293 y ss.) proporciona el siguiente dato, en España el Mobbing afecta ya al 11,44% de los trabajadores españoles, esto es, alrededor de 1,7 millones de personas son víctimas de acoso moral en su entorno laboral.

⁵ Así, si el acosado percibe que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, la situación se convierte en especialmente estresante, pues la víctima percibe la situación como una amenaza, y esta situación, a nuestro entender afecta a la valoración del capital intelectual, ocasionando una pérdida de valor reversible, puesto que en el momento que desaparezca la situación de Mobbing, si se ha actuado a tiempo, este intangible humano, recuperará el valor que presentaba antes de sufrir la agresión psicológica.

⁶ De entre las consecuencias negativas sobre el capital intelectual destacamos las que la NTP-476 (1998: 7 y ss) señala como las situaciones

lance: una salida de recursos cierta o probable, cuyo origen está en una indemnización⁷ y/ o un pasivo intelectual⁸ que surgiría al adquirir la persona la conciencia de que la Universidad le debe una indemnización y /o un resarcimiento por los daños que ha sufrido en sus carnes, que se corresponden con las situaciones siguientes:

- **Una minusvalía de un activo intelectual:** este razonamiento se ampara en lo que hemos desarrollado en las páginas anteriores, sin embargo queremos recordar nuevamente que en los términos de Ulrich, el Capital Intelectual. es consecuencia de la competencia y de las capacidades del individuo y el acoso psicológico afecta directamente a sus competencias, en este sentido afirmamos que se trata de una pérdida de valor reversible de ese activo intangible, pues es muy posible que al desaparecer la causa que ha originando las perturbaciones, el trabajador volviera a recuperar el valor como intangible que tenía con anterioridad a sufrir el acoso psicológico; por ello, en este caso, proponemos la denominación de “provisión por depreciación del capital intelectual en la universidad”.
- **Un pasivo financiero del balance,** una cuenta de provisiones de pasivo del subgrupo 14 del PGCE, que se utilizará en los casos de conflictos declarados, que se solventarán, por medio de indemnizaciones monetarias, que en el caso de cumplir determinadas característica (ser probable o cierta la salida de recursos y de valoración fiable). En este caso, se reflejarán en los estados financieros convencionales
- **Un pasivo intelectual,** en los casos de conflictos percibidos, que se solventarán, aplicando, como indica Molina (2001:25-26) el principio jurídico de “restitutio in integrum” o integridad de resarcimiento (reparar la lesión o daño sufrido mediante la corrección del comportamiento en el presente y hacia el futuro) y principio de eficacia (técnicas represivas y sancionadoras en sentido estricto) por medio de indemnizaciones monetarias y/u otras sanciones. Asimismo, si hubiere, habrá que añadir la repercusión posible en otros aspectos intangibles, como pueden ser la pérdida de imagen o de reputación de la Universidad, en la medida en que recuperarse a la situación anterior va a significar un desembolso (en publicidad, becas, etc.) para la universidad o para las personas de un determinado departamento, centro, etc.

En consecuencia, con la implantación en el sistema de información de un modelo como el DIR (figura 6), se sistematiza el tratamiento a dar a algunos pasivos contingentes y a los hechos contingentes que afectan a la valoración del Capital Intelectual de una universidad. En este trabajo presentamos las notas preliminares sobre la aplicación al caso concreto del mobbing en la Universidad como fenómeno capaz de reducir el valor del capital intelectual. Hemos estructurado el modelo de la figura 6 de la página siguiente, en tres fases:

- **Detectar** las condiciones, situaciones o conjunto de circunstancias, existentes a la fecha de cierre de los estados financieros, que pudieran desembocar en el futuro en salidas de recursos para la universidad o en una minoración del valor del capital intelectual, para conseguirlo, el personal, laboral y funcionario, de la Universidad pública española, debería contestar a un cuestionario, para detectar si hay evidencias de mobbing en cada uno de los centros, departamentos, institutos, etc que componen esta institución. Ello permitiría detectar este fenómeno y arbitrar las soluciones pertinentes, teniendo en consideración que su prevención cae en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, pues la salud en el trabajo es un derecho fundamental de los trabajadores.

Proponemos que se realice un cuestionario para detectar los posibles casos de acoso moral en el trabajo, que abarque los cinco aspectos siguientes y que por razones de espacio, no podemos desarrollar en este “paper”:

que representen consecuencias negativas ara la organización del trabajo:

- Sobre el rendimiento:** Se produce una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada. Se producirá un aumento de absentismo y probablemente la pérdida de la fuerza de trabajo, puesto que el afectado intentará cambiar de trabajo.
- Sobre el clima social:** Se verá afectada la cohesión, la colaboración y solidaridad, la calidad de las relaciones interpersonales entre otros.
- Sobre los accidentes laborales:** Algunos estudios relacionan el clima laboral con la siniestralidad (accidentes por negligencias o descuidos, accidentes voluntarios, entre otros)

⁷ Sirvan como ejemplos las siguientes noticias: El Tribunal Superior de Justicia de Cataluña ha condenado a una empresa a indemnizar con 14'5 millones de pesetas a un trabajador por mobbing o acoso moral en el trabajo por retirarle el mando, desacreditarle en público e incluso dificultar que sus compañeros hablasen o comiesen con él. (La verdad digital, 21/12/01). La sentencia se puede ven en <
<http://www.mobbing.nu/SENTENCIA9352-2001.doc>>

El Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana (TSJCV) ha sancionado a una empresa de seguros con tres millones de pesetas por aislar "física y moralmente" a dos de sus empleados, a los que se les apartó de su lugar habitual de trabajo y se les impuso diversas restricciones por una reducción de su rendimiento. (Panorama actual.com . 8 /11/01).

Cabe destacar las sentencia de la 3ª Secc. 6ª del Tribunal Supremo de 23 Julio 2001, en la que se reconoce la responsabilidad de las administraciones públicas confirmando la sentencia de indemnización por acoso moral a funcionario local por parte del Ayuntamiento.

⁸ Molina (2001:2) apunta que “la organización del trabajo y la gestión del personal en las Administraciones Públicas se muestran, lamentablemente, como un campo especialmente abonado para la emersión y desarrollo de gravísimas «patologías laborales», vicios institucionales y conflictos interpersonales degenerativos, ignorando y contradiciendo hasta el paroxismo los más elementales principios que, por imperativo constitucional, han de inspirar la actividad de la Administración. Esta forma singular de violación extrema y sistemática, por tanto ni marginal ni ocasional, si bien a través de modalidades más o menos difusas, indirectas y más o menos sutiles, resulta aún más reprochable si cabe, en el plano social y en el plano jurídico, cuando tales comportamientos se producen en servicios públicos de especial relevancia social, como la educación (escuelas, universidades) o la salud (hospitales), en los que las contradicciones son más visibles y lacerantes”.

- 1- **ATENTADOS CONTRA LAS CONDICIONES DE SU TRABAJO:** Se pretende pillar en falta a la persona acosada para que parezca incompetente y hallar motivos para obligarla a marcharse.
- 2- **AISLAMIENTO SOCIAL Y RECHAZO DE LA COMUNICACIÓN:** No dar los buenos días o no mirar a alguien son conductas que pueden parecer insignificantes pero que resultan un poco más hirientes a medida que pasan los días. Son procedimientos que el agresor trivializa o niega y que la víctima acusa dolorosamente.
- 3- **ATENTADOS CONTRA LA REPUTACIÓN O LA DIGNIDAD PERSONAL:** Es utilizado para hacer ver que la causante de la situación es la víctima, ésta rara vez responde pues siente vergüenza y no se atreve a reaccionar.
- 4- **VIOLENCIA VERBAL, FÍSICA O SEXUAL.** Aparece cuando el acoso está muy establecido y todos lo han advertido. La víctima está estigmatizada como paranoica, y los testigos, están tan aterrizados, que no pueden ofrecer apoyo alguno
- 5- **ATENTADOS CONTRA LA IGUALDAD :** Acciones que muestran como característica que son situaciones de inequidad:

Fuente elaborado a partir de ZAP, Knorz y Kulla (1996); Leyman (1996), NTP 476 (1998) e Hirigoyen (2001)

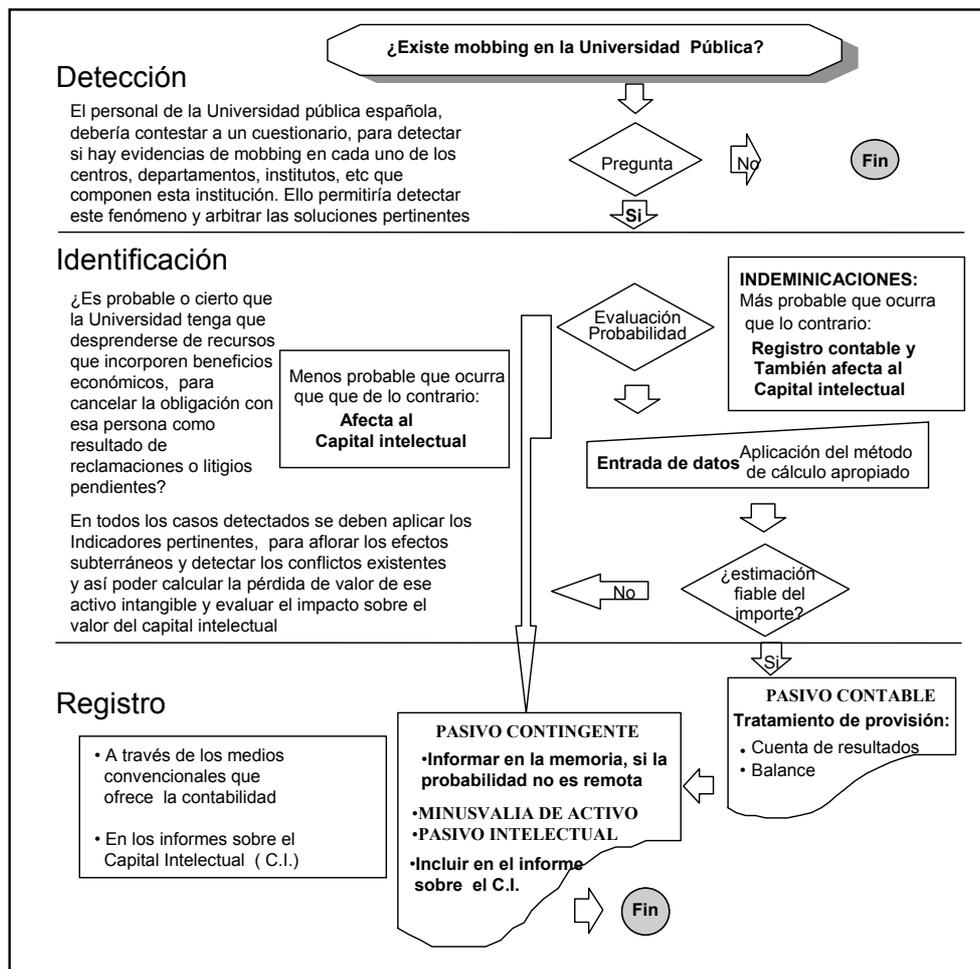


Figura 6: El modelo DIR y el Capital Humano.

- **Identificar** si se trata de una pérdida de valor del activo intangible (minusvalía) o de una provisión (un pasivo financiero, si se verifica que es más probable que ocurra que lo contrario una salida de recursos cuyo importe se pueda estimar de manera fiable) , o de un pasivo intelectual, cuyo impacto se medirá a través de un conjunto de indicadores, que se podrían utilizar para revelar una situación de Mobbing. A título de ejemplo proponemos los siguientes:

$$\text{Nivel de bajas} = \frac{\text{Días de baja por accidentes o bajas laborales (excepto maternidad)}}{\text{Nº de miembros de un departamento o sección}}$$

Si un trabajador sufre estrés, síndrome de quemado, o cualquier otra consecuencia del mobbing habrá estado de baja, según el estudio de Hirigoyen (2001) un promedio de 138 días.

Cuanto más alto sea este índice, más habrá que sospechar de la existencia de posibles anomalías.

$$\text{Nivel de conflicto} = \frac{\text{Número de conflictos} + \text{Nº de quejas durante el periodo}}{\text{Nº de personas en activo durante ese periodo en un instituto, departamento o área}}$$

Este indicador se debe de comparar con el resto de los institutos, departamentos o áreas de la universidad

$$\text{Logro individual 1} = \frac{\text{Años desde el ingreso en la universidad hasta la lectura de la tesis}}{\text{Media del departamento, instituto o de la Universidad}}$$

Si un individuo tarda más que la media, trabajando lo que se considera habitual, puede estar sufriendo discriminación, en todo caso, se deberá tener en cuenta el tipo de dedicación, parcial o total, para juzgar los resultados

$$\text{Logro individual 2} = \frac{\text{Años desde el ingreso hasta dejar de ser contratado}}{\text{Media del departamento, Instituto o de Univ. en alcanzar el estatus de funcionario}}$$

Al igual que el anterior y el siguiente, estos índices valoran la posible existencia de discriminación.

$$\text{Carga docente} = \frac{\text{Alumnos para cada profesor}}{\text{Media de alumnos por profesor en el departamento}}$$

- **Registrar**, en la contabilidad financiera de la provisión o bien, a la luz de los datos suministrados por la fase anterior, de todas aquellas condiciones, situaciones o conjunto de circunstancias que pueden devenir en pérdidas de valor para el capital intelectual, incluyendo dicha información en el informe de capital intelectual.

7. SUGERENCIAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.

Creemos, como ya hemos apuntado, que la incidencia en el personal de la universidad, del mobbing, puede llegar a anular los esfuerzos y las inversiones en Capital Intelectual, pues, como apuntan Alvarez y Blanco (2000:7), "si el activo humano no tiene un personalidad definida y una autoestima probada, terminará produciéndose un servilismo ineficaz en el proceso de generación de valor añadido".

La sospecha de que el Mobbing pudiera ser una práctica generalizada en la universidad española y en otros ámbitos laborales, ha dado a fenómenos tales como la organización del Primer Congreso Nacional sobre la Corrupción en la Universidad Pública Española que se realizará, en Madrid en septiembre de 2002, a la creación de asociaciones para la justicia universitaria y de asociaciones contra el acoso psicológico en el trabajo, de las que ya existen más de ocho, algunas regionales y otras de ámbito nacional español.

Es nuestro deseo que la lectura de este trabajo estimule la realización de trabajos empíricos para:

- Contrastar, nuestro razonamiento teórico.
- Cuantificar el coste económico que el Mobbing esta ocasionando a cada una de las Universidades públicas españolas en la cual el individuo acosado está prestando sus servicios y ya no sólo por el rendimiento o el absentismo, justificado o no, sino, también por la falta de motivación, a la que, en última instancia, conduce este fenómeno
- Valorar el coste que representa para la sociedad española el asumir la protección de la persona enferma (bajas laborales, medicamentos, tratamientos médicos, entre otros) por las consecuencias de padecer el acoso psicológico en su lugar de trabajo.
- Descubrir el número de personas que se han visto obligadas a abandonar la universidad Pública Española, por sentirse acosados en su puesto de trabajo, con la consiguiente pérdida de capital intelectual para esta institución, máxime, cuando el que ha infringido el acoso (acosador) sigue en su puesto de trabajo, perpetuando este tipo de conducta y hostigando a nuevas víctimas, que finalmente se terminarán marchándose o abandonando su puesto, ocasionando lo que en la literatura específica se denomina una lista de "cadáveres en el armario", que cuanto más larga sea, más pérdida de potencial y capital intelectual ha representado para la Universidad en cuestión.
- Identificar a los Institutos, áreas, departamentos y Universidades en dónde es más frecuente este fenómeno, con la idea de identificar a los hostigadores que ocasionan esta pérdida para la universidad.
- Diseñar una estrategia de reeducación de los acosadores, y demás personal, laboral y funcionario, pues, si se "eliminan" de la Universidad a los acosadores, también se perdería una buena parte de capital intelectual, pues el acoso, suele ser más fuerte en las parte superior de la pirámide organizacional.

- Diseñar una estrategia de prevención para que el Mobbing no ocasione pérdidas a la Universidad.

Como se desprende de este escrito, sostenemos que el mobbing es un obstáculo para la formación y el desarrollo del capital intelectual en la universidad pública española, al verse reducido el compromiso de sus recursos humanos para con la institución en la que prestan sus servicios, en este caso la universidad pública española y al provocar, a la larga, la marcha de la organización de muchos de los empleados acosados, permaneciendo los acosadores impunemente en su puesto de trabajo,

BIBLIOGRAFÍA:

- Álvarez López, J. y Blanco Ibarra, F. (2000): "La contabilidad de dirección estratégica para la competitividad en el siglo XXI. El Capital Intelectual" Revista Técnica Contable. enero, pp. 1-16.
- Andriessen, D. (2001). "Weightless Wealth". Paper for the 4th world congress on the management of intellectual capital. Mc Master University. Hamilton, Ontario, Canadá. p. 1-10.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (1996), *Principios Contables*, 1980-1995. AECA. Madrid.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* Vol.17 Num.1 p. 99-120.
- Barney, J. (1999). "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions". *Sloan Management Review*. Spring p. 137-145.
- Barón Duque, Miguel: "El poder en el Mobbing". 3 enero de 2002. [En línea] <http://www.melodysoft.com/cgi-bin/foro.cgi?ID=acosados.psic&msg=69>.
- Blanco Mendialdua, A. ; Larrauri Estefanía, M. y Ahumada Carzo, R. M. (2001): "La valoración del capital intelectual en la Universidad: una propuesta", en Ongallo (2001).
- Cañibano et alt. (2000) : "El proyecto Meritum medición de los intangibles para comprender y mejorar la gestión de la innovación. Estudio de casos españoles. IX Encuentro Profesores Universitarios de Contabilidad. ASE-PUC. Las Palmas de Gran Canaria, mayo, pp. 497-514.
- Edvinsson Leif, Malone Michael S. (1997) "Intellectual Capital", *Harper Business*.
- European Agency For Safety And Health At Work (EASHW-2000): The State of Occupational Safety and Health in the European Union. Pilot Study. Summary Report. Luxembourg. Office for Official Publications of the European Communities.
- Financial Accounting Standard Board (FASB, 1992): *Statement of Financial Accounting Standards n° 5*. "Accounting for Contingencies" FASB. IRWIN. Homewood. Illinois.
- Grant, M. F. (1991). "The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation". *California Management Review* No.33 p.114-135.
- Grant, R. M. (1998 a). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford. U.K. P. 4-12.
- Grant, R. M. (1998 a). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford. U.K.
- Grant, R. M. (1998 b). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford. U.K. P. 107.
- González de Rivera y Revuelta, J.L. (2000) : "El síndrome del acoso institucional". *Diario médico*. 18/07/00. <<http://www.diariomedico.com/psiquitria/n180700.html>>
- Haares, K. and Fjeldstad, O. (2000). *European Management Journal*. Vol. 18, N° 1, P. 52-54.
- Hirigoyen. M.F. (2001) : El acoso moral en el trabajo. Ed. Piados
- International Accounting Standards Committee (1999): Normas internacionales de Contabilidad 1999*. IASC, Lon-don.
- Itami, H., Roehl T. (1987). "Mobilizing Invisible Assets". *Harvard University Press*. Cambridge.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996a) "Using the Balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*. Jan 75-85.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996b) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System"
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992) "The Balanced Scorecard. Measures that drive performance". *Harvard Business Review*, Jan-Feb 71-79.
- Leymann, H. (1997). The Mobbing Encyclopaedia, Bullying; Whistleblowing
- Ley de Ordenación Universitaria (L.O.U.) de 21 de Diciembre de 2001, B.O.E. de 24 de diciembre.
- Ley Orgánica 11/1983 (L.R.U.), de 25 de Agosto, B.O.E. de 1 de septiembre.
- Martín Daza, F y Pérez Bilbao, J: Notas técnicas de prevención (NTP) 476: El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. [en línea] <<http://internet.mtas.es/Insht/ntp/ntp476.htm/>>. Fecha de la consulta 27/07/01.
- Molina Navarrete, C (2001): "Una «nueva» patología de gestión en el empleo publico: el acoso institucional (mobbing) Reflexiones a propósito de la sentencia del Tribunal Supremo, Sala 3.ª, Sección 6.ª, de 23 de julio de 2001", *Diario La Ley* n° 5436. Lunes 10/12/01 [en línea] <http://www.laley.net/diario/diario_laley.html>
- Morrison, Ian (1998) Citado por Clarke T., Stewart C. *Changing Paradigms*. *Harper Collins Business*. P. 25.
- Naisbitt, John (1998) Citado por Clarke T., Stewart C. *Changing Paradigms*. *Harper Collins Business*. P. 24.
- Piñuel y Zabala, I. (2000): Mobbing. Sal Terrae.
- Porto Serantes, N, (2001a): "El mobbing, un impedimento para el desarrollo del capital intelectual en las empresas de la nueva economía" *X International Conference European Association of Management and Business Economics*, AEDEM, Italia.
- Porto Serantes, N (2001): "Información contable en ambiente de incertidumbre: un modelo para el tratamiento de provisiones y contingencias", *XI congreso AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)*. Madrid. España
- Porto Serantes, N, (2000): "Modelo DIR: una sistematización del tratamiento de las provisiones y contingencias." *IX International Conference European Association of Management and Business Economics*, AEDEM, Chile
- Prahalad, C.K. and Hamel G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. May-Jun. P.79-91.
- Prahalad, C.K. and Hamel G. (1992). *Harvard Business Review*. May-June. P. 164-165.
- Proposición de Ley del Grupo Parlamentario Socialista (GPS), núm. 122/000157 --BOCG Serie B:23 de noviembre de 2001 Núm. 175-1 "Derecho a no sufrir acoso moral en el trabajo.Presentada por el Grupo Parlamentario Socialista"
- Prusak L.(1996) "The Knowledge Advantage". *Strategy&Leadership*. March/April. P. 6-8.
- Quinn, J. B. (1992 a). "Intelligent Enterprise". *The free press*. New York. P. 31-59.
- Rodríguez Castellanos, A; Araujo de la Mata, A y Urrutia Gutiérrez, J. (2001): "La gestión del conocimiento científico-Técnico en la Universidad: Un caso y un proyecto", *Revista Cuadernos de Gestión*, Bilbao, vol. 1 n°1 pp.13-30.
- Savage Ch. (1991).Presentación at DECWORLD, The international trade show for Digital Equipment Corporation, Boston, Massachusetts.
- Sullivan, H. P. (2000). "Value-Driven Intellectual Capital". *John Wiley & Sons Inc*. New York. P. 3-18.
- Sveiby Karl Erik (1997) "The new Organisational Wealth". *Berret-Koehler Publishers Inc*. San Francisco CA.
- Teece, D. J., Pisano G.,Shuen A. (1997)."Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal* 18 (7) P. 509-533.
- Ulrich, Dave (1998) "Intellectual capital= competence x commitment" Winter 1998. *Sloan Management Review*. [Http://www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)