

## “Comunicación estratégica en empresas: los medios de comunicación y la gestión y valoración de intangibles”

Marisol Gómez Aguilar

Universidad de Málaga

[marisol@uma.es](mailto:marisol@uma.es)

Número propuesta de comunicación: 282

### Resumen

Los recursos intangibles han estado presentes siempre en las organizaciones (empresas e instituciones tanto públicas como privadas) y sin embargo ha sido en el transcurso de las últimas dos décadas cuando hemos comenzado a oír hablar de su existencia. Esto ha sido así porque los factores productivos tradicionales (capital y trabajo) ya no tienen sentido por sí solos en una economía caracterizada por la globalización y los constantes cambios. En este entorno cobra protagonismo la búsqueda de otros factores generadores de valor para las organizaciones a través de la gestión de los recursos intangibles existentes en las mismas. La base fundamental de estos recursos intangibles va a ser la información, ya que gracias a ella el conjunto de la organización aumentará su conocimiento, y podrá ser por ende más productiva, eficaz y competitiva. La principal fuente de información para las organizaciones van a ser los medios de comunicación, ya que ofrecen una información constantemente actualizada y con un lenguaje fácilmente comprensible. De entre los distintos medios de comunicación van a sobresalir la prensa, tanto general como especializada, y en sus dos formatos digital y papel. Así como también va a jugar un papel importante Internet, al brindarle al resto de medios (radio y televisión, fundamentalmente), un espacio donde almacenar y recuperar sus contenidos e informaciones, ya que en sus formatos tradicionales la recopilación de información era bastante complicada. Por tanto, la diferencia entre las organizaciones tradicionales y las del futuro radica en que ésta es consciente de que sólo a través de la gestión de sus activos intangibles será capaz de generar ventajas competitivas sostenibles que le permitan mantenerse en el mercado en términos de competitividad.

Las empresas que probablemente sobrevivan y crezcan son aquellas que realicen una correcta gestión de sus recursos tangibles e intangibles. Únicamente la empresa que sea capaz de visualizar y proyectar su negocio permanecerá.

**Palabras clave:** medios de comunicación, recursos intangibles, organizaciones, información.

Tradicionalmente, para conocer el valor de una empresa se acudía a los balances y cuentas de resultados, herramientas contables que proporcionan información sobre la situación y valor de los activos de la empresa, en concreto de sus activos materiales y tangibles.

Pero, en la actualidad, las organizaciones son conscientes de que su capacidad para diferenciarse de sus competidores no reside en dichos activos físicos. En el actual marco empresarial, caracterizado por el cambio constante y la fuerte competencia, los factores externos fluctúan rápidamente y no ofrecen, por consiguiente, una base segura para la formulación de estrategias a largo plazo. Cuando el entorno está cambiando continuamente, la propia empresa, definida en función de sus recursos y capacidades, puede ser una base mucho más sólida para establecer su identidad (Grant, 1994, p. 152).

Hoy en día encontramos otros factores como la capacidad de innovación y adaptación a los cambios del entorno, las estrategias de marketing, los conocimientos especializados de la plantilla y su experiencia, la gestión del conocimiento, la propiedad intelectual, la fidelidad de sus clientes o las relaciones con el entorno. Todos estos valores los aglutinamos bajo la denominación de recursos intangibles o capital intelectual de las organizaciones. La distinción entre recursos tangibles e intangibles es importante, ya que son estos últimos los que tienen un mayor potencial competitivo al requerir su desarrollo un lento proceso y estar basados en información no codificada y conocimientos tácitos, lo cual dificulta su imitación (Hall, 1993, p. 608).

“Son recursos intangibles aquellos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto, susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso...” (Fernández et al, 1998, p. 86).

Estos recursos intangibles tienen un denominador común, clave de su esencia: la información, el disponer de la información necesaria en tiempo y forma para desarrollar tareas, defenderse en el trabajo, obtener una mayor productividad, ser competitivos, y en definitiva alcanzar el éxito. Y es, en este punto, donde los medios de comunicación, en sus distintos formatos y modelos, donde tienen una importante relevancia, como fuentes de información.

La información necesaria para las organizaciones se puede encontrar en distintas fuentes, entre las que sobresalen los medios de comunicación, que constituyen su principal fuente de información. Su mayor virtud reside en su misma esencia, ya que proporcionan información de actualidad, con un lenguaje fácilmente comprensible.

Dentro de estos destacan los medios escritos o publicaciones periódicas, junto con sus versiones digitales en la red. Su variada temática y su periodicidad permiten un seguimiento constante, actualizado y completo de los temas. La existencia tanto de publicaciones generalistas como de revistas especializadas, que aportan un menor o mayor grado de profundización, permite adaptarse a las necesidades concretas de cada usuario. También hay que destacar la mayor permanencia de sus contenidos, que la diferencia de otros medios como la información de radio y televisión. Junto con la prensa, también hay que tener en cuenta la información proporcionada por el resto de medios como la radio y la televisión, pero en estos casos va a ser fundamental su versión o formato digital en internet, donde sí que quedan almacenados materiales útiles y documentos (en algunos casos inéditos), que de otra forma (debido a la volatilidad de sus contenidos en los formatos tradicionales) sería muy difícil obtener

El valor de las empresas ya no está dado en su capital tangible sino por su valor intangible. Los activos intangibles surgieron como respuesta a un creciente reconocimiento de que factores distintos de los contables pueden desempeñar un papel importante en el valor real de una empresa. En la sociedad actual el conocimiento y la información, son los motores impulsores, ya que tal y como afirmaba Gailbraith:

El dinero es el combustible de la sociedad industrial. Pero en la sociedad informacional, el combustible, el poder, es el conocimiento. Veremos cómo se desarrolla una nueva estructura de clases que separa a los que tienen información de los que se mueven en la ignorancia. Esta nueva clase no basa su poder en el dinero ni en la propiedad de la tierra, sino en el conocimiento.

### **Medios de comunicación y conocimiento**

Partimos de una idea básica, ya apuntada por P. Drucker, en la que el conocimiento<sup>1</sup> es un recurso muy importante para sostener cualquier tipo de negocio o institución, más que el capital,

---

<sup>1</sup> El conocimiento es información absorbida y filtrada a través de convicciones, experiencias, capacidades y juicios que ha sido almacenada en la mente de las personas, y que es posteriormente interpretada y transformada en decisiones y acciones. La gestión del conocimiento es la habilidad de hacer que ese conocimiento personal se haga

e incluso que el trabajo. En esta línea Nonaka y Takeuchi, explican que la única fuente duradera de ventaja competitiva es el conocimiento. El conocimiento es fundamental para la acción, el rendimiento, la eficacia y la adaptación, permitiendo responder con garantías a situaciones nuevas. La información, interrelacionada con el potencial de habilidades y competencias de las personas, da lugar al “conocimiento”, que se convierte en un valor susceptible de ser gestionado. La información debe ser gestionada para ser utilizada por los individuos y las organizaciones en forma de conocimiento, lo que es posible gracias a una buena política de comunicación. Los procesos de búsqueda, recopilación, análisis, transformación y difusión deben ser llevados a cabo cuidadosamente.

Para Drucker, en la sociedad de la información, el saber es el único recurso significativo, mientras que los tradicionales factores de producción (recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con facilidad, siempre que haya saber. Las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales.

El conocimiento se ha convertido en un factor decisivo de progreso económico, en una ventaja competitiva sostenible. El conocimiento, a diferencia de los recursos energéticos o de las inversiones materiales, se enriquece cuando se emplea inteligentemente en el seno de las organizaciones. Por ello, genera retornos crecientes y facilita ventajas competitivas continuas y se hace necesario la implementación de políticas donde son imperantes las formativas que favorezcan de forma ubicua la generación de conocimiento. La expresión “organización basada en el conocimiento” designa al tipo de empresa resultante del tercer período de cambio<sup>2</sup> sufrido por la empresa moderna.

Según el I Estudio Nacional sobre la gestión del conocimiento en el entramado empresarial de las pymes, elaborado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) y la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT):

El conocimiento al que se da mayor importancia es aquel que procede del interior de las organizaciones, siendo prioritario el conocimiento tácito que reside en los equipos de

---

público, procesable, útil y explícito, facilitando e institucionalizando el aprendizaje organizativo sostenido. El objetivo es enriquecer la agilidad de una organización, su capacidad de respuesta y su creatividad.

<sup>2</sup> El primer proceso evolutivo fue el de la separación entre la propiedad de la empresa y su dirección (iniciado entre 1985 y 1905), y el segundo (veinte años después), el surgimiento de una empresa basada en la autoridad y el control, que hace hincapié en la descentralización.

personas. [...] Para el 70 por ciento de las compañías encuestadas, todas las áreas de la organización están relacionadas con la gestión del conocimiento y se considera imprescindible que la información siempre esté actualizada.

Aunque el conocimiento se codifica en documentos, productos, servicios... se almacena en la mente de las personas, quienes se convierten en el principal activo dentro de la empresa, donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad. Pero, para que el conocimiento se convierta en un verdadero valor es necesario que esté al alcance de todos y que pueda ser compartido. Lejos de permanecer de forma estática, necesitará incrementarse y renovarse.

El conocimiento es lo que permite, tanto a las personas a título individual como a las organizaciones en su más amplio sentido, actuar y tomar decisiones responsables en todos los campos.

En la sociedad del conocimiento lo importante es que éste fluya en todas las direcciones, lo que alienta la creatividad y brinda herramientas intelectuales para el desempeño diario.

Hay que tener presente que el capital intelectual ha existido siempre, pero ha sido en los últimos años cuando se ha empezado a considerar como un valor agregado no empírico, que se trata de medir por medios tradicionales como mejora de la productividad, entre otros.

El capital intelectual se basa en la información que los distintos miembros de la organización poseen, reciben y necesitan para desarrollar sus tareas de la manera más eficaz posible. A pesar de que el capital intelectual constituye las dos terceras del valor de las empresas, aún hoy en algunas empresas e instituciones (tanto públicas como privadas) es un factor al que no se le da la importancia que realmente merece. Son aún muy pocos los dirigentes o profesionales que se plantean la necesidad de utilizar la información como un elemento de valor para su organización. Tal y como señala P. Drucker (Drucker, 1996)

Hay aún pocos ejecutivos que sepan preguntar: ¿Qué información necesito para hacer mi trabajo? ¿Cuándo la necesito? ¿En qué forma? ¿Y dónde tendría que conseguirla? Y son menos aún quienes preguntan: ¿Qué nuevas tareas puedo realizar ahora que tengo todos estos datos? ¿Qué viejas tareas debería abandonar? ¿Cuáles debería hacer de forma diferente? Y prácticamente nadie pregunta: ¿Qué información debo dar? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿En qué forma?

Entre las teorías analizadas sobre la comunicación en las organizaciones, ya en la década de los 40, denominada como indica Jablin (Jablin, 1982) 'Era de la Información', se consideraba que "un empleado informado era un empleado feliz y productivo". Lo más importante en esa época era determinar las mejores formas de optimizar los "medios de comunicación descendentes", dirigidos hacia los empleados y no hacia las jerarquías de la organización. En la doble década de los 50-60, existe una "comunicación descendente", dirigida y con variables aisladas o manera de describir las peculiaridades de las "redes de comunicación" y sus determinados "ambientes". En la década de los 70 las investigaciones se centraron en delinear la "naturaleza, cualidades y características de esos ambientes" entre empleados y sus "redes comunicacionales". En definitiva, a través de estos primeros años, el interés sobre la comunicación empresarial o institucional, estriba en la determinación de los efectos que los medios de comunicación descendentes, utilizados por estas instituciones, tienen sobre los empleados, para así saber si estos, al ser más informados, son más o menos productivos y rentables a dicha organización, comenzando desde entonces la necesidad de una comunicación externa que ayude a explicarlo mejor socialmente.

A partir de los 80-90 la preocupación de las organizaciones va dirigida hacia el estudio de los "ambientes", creados por los empleados y las "redes de comunicación" que utilizan, principalmente, a través de la aplicación de nuevas tecnologías aparecidas en el mercado, que ayudan a agilizar la información y comunicación entre los mismos, creándose una comunicación circular u horizontal.

Como especifica Galbraith (Galbraith, 1977) "este enfoque propone considerar a las organizaciones como entes de continua adaptación de sus sistemas de comunicación respecto a las demandas de información asociadas, en sus ambientes internos y externos".

Sin embargo, esta preocupación por la comunicación interna se ha centrado en ofrecer al personal de la organización una información funcional basada prácticamente en darle a conocer cuáles eran sus tareas, así como la misión, objetivos y metas de la organización. Mientras que, por otro lado, se observa una clara diferencia entre ésta información proporcionada a los empleados y aquella dirigida al presidente o a los directivos de la entidad. A estos últimos se les ha ofrecido información 'adicional', datos sobre todos aquellos factores externos a la organización, es decir, información sobre el entorno, que repercuten en el funcionamiento y desarrollo de la organización. Con lo que gracias a su conocimiento pueden dirigir acciones y tomar decisiones de una forma mucho más acertada. Una diferenciación que a día de hoy resulta

totalmente errónea, ya que todos los miembros desde sus distintas escalas de responsabilidad necesitan información sobre su entorno más próximo para desarrollar su trabajo de una forma más efectiva y productiva.

Las organizaciones están constantemente, por una parte, generando información interna y captando información externa; y, por otra parte, debido a que la realidad económica se desarrolla en mercados de información imperfecta, asimétrica e incompleta, demandando información sobre su entorno. Sin embargo, muchas empresas se encuentran con dificultades a la hora de utilizar esta información debido a motivos tan variados como que cuentan con un exceso de información que les dificulta, más que les ayuda, manejar información de escasa fiabilidad debido a que no se encuentra suficientemente filtrada, actualizada o clasificada de acuerdo a criterios adecuados; o porque les resulta muy complejo convertir esta información de entrada en información de salida útil y a tiempo (Arjonilla y Medina, 2007).

Partimos de la idea, ya apuntada en los años 90, de que para toda organización resulta imprescindible disponer de una información útil y de calidad, a fin de que la realización de tareas y la toma de decisiones se realice con la mayor efectividad y con el mínimo error posible. La información es una herramienta imprescindible para las organizaciones que quieran competir con éxito en el siglo XXI; tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la organización. Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la institución, sino como uno de sus principales recursos intangibles.

En la sociedad de la información, el papel a jugar por la información será similar al desempeñado por el factor tierra en la sociedad feudal o por el factor capital en la sociedad industrial: ser el factor productivo más importante y motor del proceso de evolución y transformación de la sociedad (Arjonilla y Medina, 2007).

La información es un recurso estratégico más de la organización: produce rendimientos, al igual que lo hacen los medios materiales y económicos; tiene la misión de informar; reduce incertidumbres; y aporta soluciones. La información se convierte en uno de los recursos más importantes de toda la organización y no sólo restrictivo de la dirección.

Diebold (Diebold, 1976) introdujo el concepto de que la información debía ser manejada como un recurso fundamental en la empresa. Por su parte, Synott y Gruber promovieron una línea de

pensamiento basada en la convicción de que la información merecía recibir una mayor consideración por parte de las empresas e instituciones. Tal y como indica el IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas “un mayor compromiso con la comunicación, según los directivos, mejoraría los resultados de la empresa (90,7 por ciento) y haría más rápida la toma de decisiones (85,6 por ciento)” (Cabanas y Vilanova, 2006).

Para Niklas Luhman:

Los sistemas (políticos, económicos, culturales, etc.) se identifican y regeneran por la información especializada que procesan, que les da seguridad y resguardo en un entorno complejo, donde se produce información inabarcable y no pertinente a sus necesidades. Los sistemas son, pues, ‘autoreferentes’ y permanecen cerrados a flujos externos de información no necesaria, inconveniente o desestabilizadora. La dinámica de la comunicación, en el sentido de Luhmann, consiste en buscar el equilibrio del sistema a través de los nutrientes que filtra y distribuye, esto es, que lo autoalimenta y dan identidad, pero también consiste en reducir la complejidad.

Según Alin, Lafont y Macary (Alin, 1997) lo que caracteriza a la información en una organización, es su capacidad de intercambio. La información es un producto perecedero, y almacenarla únicamente para archivarla pierde interés. Lo verdaderamente importante es encontrar la información más reciente rápidamente, acceder a la fuente y crear la información. La información tiene, como vemos, la doble cualidad de ser, por una parte, un recurso intangible en sí misma, y, por otra, servir de fuente para otros recursos intangibles de la organización.

Existen numerosos estudios sobre las características que debe poseer la información, entre las que destacan las investigaciones de Hodge, Anthony y Gales (1998) y Martín (1990), que le confieren a la información un valor dentro la empresa con las siguientes características (Arribas, 2000):

1. Relevancia. La organización debe decidir qué información del entorno y para quién es relevante, ya que las decisiones estratégicas adoptadas sin la información correcta pueden causar un desastre organizativo. Los usuarios deben tener autoridad para determinar cuál es la información relevante y en la forma en que ha de ser comunicada para su total aprovechamiento.
2. Calidad. La información debe ser precisa para tener calidad, y su coste aumenta a medida que la calidad sube.



3. Riqueza y cantidad. La riqueza hace referencia a la capacidad de transporte de un canal de comunicación. En cuanto a la cantidad, debe haber suficiente información para poder desarrollar el trabajo.

4. Temporalidad. La rapidez es un factor importante a la hora de utilizar la información.

5. Accesibilidad. Es una de las características más importantes de la información. Es determinante para el usuario la facilidad de acceso a la fuente de información. De hecho, son varias las razones que llevan a los directivos a utilizar las fuentes más accesibles: la estructura de la organización puede restringir el acceso a fuentes de información valiosa y de calidad, y por otro lado, algunos empleados tienen prohibido fiarse de ciertos tipos de información por lo que utilizan fuentes que hayan utilizado antes y que sean accesibles.

6. Simbolismo. La información posee un valor simbólico, ya que la posesión de determinada información por determinados usuarios confiere un prestigio a esa persona.”

Choo (Choo, 1998) identificó los usos o funciones de la información en las organizaciones como percepción, generación de conocimiento y toma de decisiones.

Hay dos características de la información que la distinguen de otros recursos de la empresa: su intangibilidad, por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar; y su incombustibilidad, ya que la información no se gasta sino que se puede modificar y actualizar. La información como activo intelectual aumenta su valor con el uso (Quinn, 1996), es decir, la información no se gasta o consume, sino que incluso mejora cuando se utiliza. Éste uso le aporta un valor que va a depender de para qué se vaya a utilizar. El valor de la información se deriva del aumento que debe originar en el rendimiento y la productividad de la organización, ya que gracias a un mejor uso y gestión de la información aumentará proporcionalmente la productividad.

### **Información y calidad**

La información que se vaya a distribuir a los miembros de la organización ha de ser de calidad. Solamente aquellas organizaciones que utilicen una información de calidad, distribuida de manera rápida y eficaz a través de unos canales de comunicación efectivos, conseguirán ofrecer un producto o servicio final de calidad, y por tanto aumentará el valor de sus recursos intangibles. Hablar de información de calidad implica incluirla en el sistema de gestión de Calidad Total de la organización, que conlleva una nueva cultura del trabajo, y el nacimiento de nuevas estructuras empresariales. Ésta ha de ser concebida como un proceso en el que debemos identificar al usuario, aceptar sus demandas, satisfacer sus necesidades y superar sus

expectativas. Implica el que toda la organización, como entidad procesadora de información, debe tener, como objetivo prioritario, al usuario; es decir, todas las acciones tienen que estar orientadas a la satisfacción de las necesidades de dichos destinatarios.

Según Arias y Portela (Arias y Portela, 1997) los factores determinantes que valoran la calidad de un servicio de información en las organizaciones se resumen en:

1. Disponibilidad. El usuario debe disponer de la información en el momento y lugar donde la necesite.
2. Profesionalidad. El personal de este servicio debe estar altamente cualificado.
3. Fiabilidad. El servicio cumple con los pactos adquiridos con los usuarios.
4. Comunicación. Debe existir una fluida comunicación entre el centro y los usuarios para que las necesidades de estos últimos sean satisfechas.
5. Elementos tangibles. Unas instalaciones adecuadas así como un material que proporcione la utilidad necesaria para realizar el trabajo.

### **Información necesaria en una organización**

Jakobiak, establece una tipología general sobre los componentes de la información crítica necesaria para una empresa o institución. Señala que cada entidad en particular requiere de una combinación concreta de estos componentes (Jakobiak, 1988):

- Información científica: constituida por los resultados de la investigación científica. Las fuentes típicas de esta información son las revistas científicas y técnicas, las ponencias en congresos, los textos especializados, y las bases de datos bibliográficas.
- Información técnica
- Información tecnológica
- Información técnico-económica
- Información jurídica y reglamentaria

- Información de entorno y seguridad
- Información cualitativa y general: toda aquella información que permite a la empresa mejorar sus técnicas de gestión, así como de la que aporta datos sobre la evolución del entorno social.

Otro modelo interesante que define las necesidades de información de las organizaciones es el establecido por Laudon y Laudon (1991), según el cual necesitan información sobre dos entornos: por un lado, necesitan información sobre su entorno inmediato, constituido por clientes, proveedores, distribuidores, competidores, fuentes de financiación y reguladores. Y, por otro, necesitan información sobre su entorno remoto, constituido por el clima político, la situación económica y tendencias sociales y las innovaciones tecnológicas. Todo ello, para poder identificar los cambios y tendencias que exijan una adaptación de las estrategias de la empresa a medio y largo plazo.

Debe existir un flujo constante de circulación de información e ideas, así como una actualización permanente de conocimientos y habilidades. Una gestión eficiente permitirá asegurar la fluidez de información, que repercutirá directamente en los recursos intangibles y por ende en el buen desarrollo y marcha de la organización.

## Bibliografía

ALIN, F., et al (1997) El proyecto intranet. Barcelona: Gestión 2000.

ARIAS COELLO, A. y PORTELA FILGUEIRAS, I. (1997) "Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales". Documentación de las Ciencias de la Información, 20.

ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S.J. y MEDINA GARRIDO, J.A. (2007) La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos. Madrid: Pirámide.

ARRIBAS URRITA, A. (2000) "Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa". Revista Latina de Comunicación Social, 27. [<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html> consultado el 25/04/2006].

CABANAS, C. y VILANOVA, N. (2006) "Marca interna y mandos intermedios. Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial. IV Estudio sobre la Comunicación Interna en las Empresas Españolas". Capital Humano, 195.

CHOO, C.W. (1998) The knowing organization. New York: Oxford University Press.

DIEBOLD, J. "IRM: new directions in management". *Infosystems*. (Octubre 1979).

DRUCKER, P. (1996) La gestión en un tiempo de grandes cambios. Barcelona: Edhasa.

DRUCKER, P. (1993) La sociedad poscapitalista. Barcelona: Apóstrofe.

GALBRAITH, J. (1977) Organization design reading. M.A.: Addison Wesley.

Infoamérica. [<http://www.infoamerica.org/teoria/luhmann1.htm> Consultado el 02/03/07]

JABLON, F. (1982) Organizational Communication. San Francisco: Sage Publications.

JAKOBIAK, F. (1988) Maitriser l'information critique. París: Les Editions d'Organisation.

LÓPEZ TRIANA, I. (2006) "Observatorio español de intangibles". En: Villafañe, J. (Dir.). Informe anual 2006. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Madrid: Pearson Educación.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1999) La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press.

QUINN, J., et al. (1996) "La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores".  
Harvard Business Review, 75.