

# Nuevos Conceptos del Capital Intelectual

■  
JUAN ESTEBAN VALENCIA ZAPATA<sup>1</sup>

**E**l Capital Intelectual como elemento viable en la teoría organizacional empezó a desarrollarse después de la segunda guerra mundial. Las compañías, sobre todo las que dependen de la innovación para obtener ganancias, así como los clientes y los inversionistas comienzan a dar valor al conocimiento.

“Se puede decir que el Capital Intelectual ya tiene buen tiempo de existencia, pero también es cierto que se disparó a partir de las publicaciones de una serie de artículos publicados en la revista Fortune por Thomas Stewart, en ellos se centraliza la importancia que se debe dar en las empresas a lo que el autor llamó “BRAINPOWER” traducido literalmente como “poder del cerebro”, y es a partir de este momento, en el cual se empiezan a organizar gentes interesadas en el Capital Intelectual. Existe una organización llamada I.C.M. GATERIN (Manejo del Capital Intelectual), que posee entre sus miembros algunos líderes del área del Capital Intelectual, y para esta organización su enfoque principal es la extracción de valor y define al Capital Intelectual como el conocimiento que puede transformarse en ganancia”. (1) “En el mundo supercompetitivo actual en el que vivimos caracterizado por el progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías, los activos más valiosos en las empresas ya no son los activos tangibles como la maquinaria, los edificios, el “stock” y los depósitos de los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, aptitudes, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa” (2).

Las organizaciones empresariales son los núcleos más dinámicos de la sociedad moderna, son los instrumentos de la creación humana que hacen posible y productivo el

---

<sup>1</sup> Jefe División de Salud Pública. Facultad de Medicina. Instituto de Ciencias de la Salud -CES-  
e-mail: jevalencia@ces.edu.co

esfuerzo colectivo, son las responsables de la calidad de vida y de riquezas para la sociedad, generando valor agregado empleo y divisas. De hecho las organizaciones empresariales son verdaderas generadores de cambio en la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

En las organizaciones debe haber aprendizaje continuo, innovación y crecimiento integrado para todos sus miembros. Para ello deben guiarse por principios y valores que le dan la dirección y el propósito a las instituciones.

“Es necesario desarrollar la cultura organizacional con valores fundamentales como: el humanismo, la excelencia, la cooperación y la responsabilidad. Los valores son importantes porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas en el desarrollo del recurso humano” (3).

Hoy se compete sobre la base de valor agregado en el momento preciso de la prestación del servicio. Es necesario entregar un servicio excelente para construir relaciones sólidas con los clientes, para competir sobre la base de valor sin competir por el precio, para inspirar a los empleados a mejorar en el trabajo y en su vida personal.

Se necesita tener un camino de mejoramiento integrado y holístico, una misión inalterable de altos propósitos y sólidos valores y fe en la capacidad de los seres humanos para alcanzar la excelencia.

Existen cuatro principios para crear un servicio excepcional, estos se deben considerar valores intrínsecos y son:

- Sembrar habilidades y valores de liderazgo
- Escuchar sistemáticamente la voz del cliente
- El servicio es la razón de ser de la compañía
- Brindar un servicio de calidad.

La calidad del servicio forja relaciones con los clientes y los empleados, el servicio extraordinario, es servir, siendo una estrategia de rentabilidad que diferencia a la compañía de sus competidoras. Con la introducción del Capital Intelectual se dio una revolución en los negocios, se crearon nuevos tipos de compañías, más ágiles más adaptables y de estructura más fluida, que producen bienes y servicios inteligentes con individualización masiva y participación de los clientes en la producción, vincula a los proveedores, distribuidores y socios estratégicos en cadenas con destino común.

“La base de valor de las compañías está en el capital humano y estructural que forjan el Capital Intelectual de las organizaciones. Las herramientas para la creación de valor son las inversiones en el capital humano y en la tecnología informática” (4).

## **MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO POLÍTICA DE SERVICIO**

El Capital Intelectual se define como el conjunto de todo aquello que agrega valor a la empresa y que no está representado por los activos fijos que hacen parte del balance general de dichas compañías. Es algo de los activos de una organización que genera un rendimiento mayor que los intereses de un banco.

Las posesiones de una empresa que no hacen parte del balance general son activos invisibles que hasta el momento no han sido contabilizados y son intangibles porque no corresponden a terreno, maquinaria, edificios ni dinero. Estos activos intangibles tienen su orden en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las

personas que forman parte del núcleo estable de la empresa; corresponden a todos aquellos conocimientos, tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Estos activos invisibles no deben convertirse en un misterio, ellos se derivan del personal de una organización y de las relaciones de la empresa con su entorno.

Edvinsson y Malone (2) presentan tres formas de Capital Intelectual que son: capital humano, capital estructural, capital cliente.

El capital humano se define como todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de todos los empleados de la compañía; el capital humano debe incluir igualmente la creatividad e inventiva de la organización, debe captar de la misma manera la dinámica de una organización independiente. Estos conceptos son expresados por la mayoría de los más conocidos pensadores actuales sobre negocios como: P. Drucker, D. Hock, A. Grove, T. Peters, J. Porras, J. Collins y M. Porter.

Otra forma de Capital Intelectual se expresa como el capital estructural y se puede describir como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano relacionada con la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos para transmitir y almacenar el material intelectual. El capital organizacional es la inversión de la compañía en sistemas, herramientas y filosofía operativa para el flujo de conocimientos a través de la organización y hacia fuera de la misma. El capital innovación es la capacidad de renovación para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios. Bajo el capital innovación se incluyen las propiedades intelectuales y los activos intangibles. Como capital proceso se definen las técnicas y programas para empleados que aumenten y fortalezcan la eficien-

cia de manufactura o prestación del servicio. El capital organizacional, la innovación y el capital proceso, conforman el capital estructural que directa o indirectamente agregan valor organizacional para la competitividad en un entorno cambiante.

El capital cliente es la relación que tiene la empresa con los clientes, proveedores relaciones con el gobierno asesores externos, imagen, mercado, alianzas estratégicas entre otras. El capital cliente ha sido una idea ajena al modo de pensar de los contadores, pero siempre ha existido detrás del concepto de "good-will", medir esa fuerza y lealtad es el reto de la categoría capital clientela. Los indicadores incluyen medidas de satisfacción, oportunidad, longevidad o experiencia, accesibilidad a los precios y hasta el bienestar financiero de los clientes (5).

En resumen estas tres nuevas formas de medir el Capital Intelectual captan una compañía en movimiento, que está transformando su destreza y conocimientos en competitividad y riqueza. Las herramientas para medición y administración del Capital Intelectual propuestas por los autores se constituyen en mediciones de totalidad y mediciones de capital específico.

Dentro de las mediciones de la totalidad contamos con: **La razón entre el valor del mercado y valor contable, la Q de Tobin, y el cálculo de valor intangible.** Para la valoración específica existen las medidas de capital humano, medidas de capital estructural y medias de capital clientela.

### • **Razón entre valor mercado y valor contable**

Capital Intelectual = valor de mercado – valor en libros (patrimonio).

Razón del Capital Intelectual = valor de mercado/ valor en libros.

Es la medida más sencilla pero no por esto la peor del Capital Intelectual. Es la diferencia entre su valor de mercado y su patrimonio contable. Es un método veloz, sencillo y razonable. Estas medidas se basan en el concepto del comprador y no del vendedor.

El valor de cualquier producto es igual a lo que alguien está dispuesto a pagar por él. Basados en este principio, el valor de una compañía se puede definir como su cotización en el mercado, esto es: número de acciones en circulación por precio bursátil o comercial de la acción.

El valor en libros corresponde al patrimonio del balance general de una compañía después de responder por todas las deudas financieras. En otras palabras, se asume que todo aquello que permanece en el valor de mercado después de contabilizar los activos fijos hacen parte del Capital Intelectual.

Si el valor de la empresa es mayor que el valor poseído por los accionistas, es acertado atribuir la diferencial al capital intelectual porque, el capital humano el capital clientela son bienes que poseen la empresa juntamente con sus empleados y clientes; sin embargo el valor de mercado tiene los siguientes inconvenientes:

En primer lugar, el valor del mercado es volátil y responde abruptamente con frecuencia, a factores que están fuera del control de la gerencia, como son la mayoría de las variables macro económicas, tanto nacionales como internacionales. Por ejemplo, cuando hay un aumento fuerte en las tasas de interés el valor de mercado de la mayoría de las compañías decrece, lo que teóricamente estaría disminuyendo su Capital Intelectual. Por otra parte, si el valor de mercado cae en niveles inferiores a su valor en libros, esto indi-

caría la inexistencia de activos intangibles, lo cual tampoco es cierto.

En segundo lugar, es frecuente que, en promedio, tanto el valor en libros como el de mercado se encuentren subvalorados. El valor en libros se ve afectado por ciertas políticas de depreciación. Por ejemplo, cuando se permite depreciar aceleradamente para estimular la inversión, los activos fijos son subvalorados en el balance general, y por supuesto el patrimonio también se afecta.

Un camino para mejorar la confiabilidad y utilidad de la diferencia entre el valor de mercado y en libros es calcular su cociente en lugar de la diferencia y comparar los resultados con competidores, empresas del mismo sector o con el comportamiento general de una industria. Bajo el supuesto de que las variables macroeconómicas afectan a todas las empresas en una proporción aproximadamente igual, su efecto también se verá filtrado mediante esta comparación.

Si esta relación se calcula sobre una base periódica mensual, trimestral, semestral o anual, el comportamiento en el tiempo podría actuar como un instrumento de prevención para una compañía en particular.

### • **Relación de mercado a valor de reposición**

Capital Intelectual = valor de mercado - valor de reposición de los activos fijos.

Razón de Capital Intelectual = valor de mercado / valor de reposición de los activos fijos.

### **(Q de Tobin = "q")**

Este sistema de cálculo requiere de un mayor esfuerzo que el anterior, pero tiene la ventaja de dar una idea más aproximada del valor real de

los activos fijos de una compañía, evitando que se vean subvalorados por procesos contables.

Al emplear la “q” de Tobín en lugar de la razón entre los valores de mercado y contable se neutraliza el efecto de las distintas políticas de depreciación, como sucede con la razón entre valores, la “q” de Tobín es más efectiva cuando se comparan empresas similares en un período de varios años.

Aunque J. Tobín no desarrolló su medida para valorar el Capital Intelectual, ésta resultó ser buena aproximación al mismo. Si la relación de “q” de Tobín es mayor que 1, su empresa puede ser apetecida por muchos compradores.

Un competidor cuyos activos son similares a los de su empresa, pero con una “q” mayor, tiene algo que usted no posee, llámese gente, sistemas de trabajo o clientes, y que le permite conseguir más dinero con la misma inversión tangible.

• **Valor intangible calculado (VIC)**

Este sistema fue desarrollado por la compañía NCI RESEARCH situada en Illinois, que se encuentra afiliada a la escuela de negocios de Kellog en la Universidad de Northwestern, en un programa de ayuda a las ciudades para evaluar y adquirir negocios intensivos en conocimiento. Es una forma de alentar a los bancos a invertir en negocios que aunque poseen pocos activos tangibles como soporte para los préstamos, cuentan con una capacidad importante para producir flujos de fondos futuros. El sistema de cálculo se explica a continuación:

- Calcular la utilidad antes de impuestos para tres años.
- Calcular el promedio de los activos totales durante los 3 últimos años.

- Calcular el promedio de la rentabilidad sobre activos (ROI) antes de impuestos.
- Calcular la diferencia de su ROI con el promedio de la industria o con una empresa representativa del mismo sector.
- Multiplicar sus activos por la diferencia calculada anteriormente, con lo que obtendrá el exceso o defecto en dinero.
- Calcular el promedio de la tasa de impuestos en los últimos 3 años.
- Calcular el valor de exceso o defecto después de impuestos.
- Para finalizar, se calcula el valor a perpetuidad de dicha cifra utilizando una tasa de descuento adecuada para sus costos de capital.
- La cifra resultante se define como el valor intangible calculado (VIC), y representa la capacidad de una compañía para utilizar su Capital Intelectual, en comparación con el promedio de la industria a la cual pertenece o con un competidor. Es una media dice NCI RESEARCH, de la capacidad de una empresa para usar activos intangibles, para superar a sus competidores del ramo.

Un aspecto importante de esta medida es que permite comparaciones entre diversas compañías, utilizando datos auditados. Esta medida también puede utilizarse para comparar diferentes unidades de negocios en una misma compañía, siempre y cuando pertenezcan a la misma industria.

Por otra parte, un VIC negativo, débil o descendente será un indicativo de que usted está invirtiendo mucho en bienes activos tangibles, pero muy poco o insuficiente en procesos de investigación y desarrollo. Por su parte, si el VIC muestra una tendencia creciente estaría indicando que la empresa se encuentra en capacidad de generar flujos de fondos en el futuro.

Es interesante analizar el comportamiento de estas cifras en el tiempo. En términos generales, cuando el VIC aumenta, ocurre lo mismo con el valor del mercado, pero si el VIC está creciendo y el valor de mercado disminuyendo, se estaría presentando una buena oportunidad de compra, especialmente cuando el valor de mercado de una compañía se encuentra cerca de su valor en libros.

El VIC permite concluir si en realidad dicho negocio es improductivo, o si por el contrario, dicha compañía tiene activos escondidos que todavía no se han reflejado en la bolsa de valores.

Aunque el autor de la propuesta no lo menciona, se considera de interés aplicar este mismo procedimiento utilizando la rentabilidad del patrimonio (ROE). Si se parte del hecho de que empresas de la misma industria requieren en términos generales los mismos activos para producir, el VIC - ROE será también un indicador de cuánto está invirtiendo una empresa en sus flujos futuros, en procesos de investigación y capacitación, y en otros activos intangibles que le están generando mayor rentabilidad.

Ahora relacionamos la valoración de los atributos específicos para obtener la medida del Capital Intelectual.

Gran parte de las investigaciones internacionales sobre las medidas para la gestión de activos intangibles ha utilizado únicamente variables financieras, es decir, se asigna un valor monetario a los empleados y se tratan como un ítem más del balance general. Algunas teorías introducen probabilidades o descuentan la producción de una persona sobre su tiempo de vida. Aunque en teoría es interesante, muy pocos de estos intentos han resultado de utilidad para los gerentes.

Dada la característica no financiera de los flujos de conocimiento y los activos intangibles, ellos

requieren tanto de medidas financieras como no financieras para evaluar su comportamiento.

En términos generales, las medidas deben diseñarse para los tres tipos de activos intangibles. Un máximo de tres indicadores por grupo es suficiente para construir el monitor de activos intangibles de la compañía. Más de diez indicadores podrían crear una confusión excesiva en los lectores.

Dentro de la medida de capital humano consideramos los atributos de innovación, actitud, antigüedad, rotación, experiencia, aprendizajes y el banco intelectual.

Para el atributo de la innovación los cambios son tan veloces que la innovación no se mide por la cantidad de productos nuevos, si no por la capacidad de mantenerse un paso adelante de la curva descendente abrupta de los precios. Luego mida los márgenes brutos de los productos nuevos y compare con los márgenes de los productos viejos. Los primeros deben ser considerablemente más altos. La innovación se puede rastrear de múltiples formas pero la más sencilla consiste en calcular el margen de ventas que se atribuye a servicios nuevos.

Los estudios revelan una fuerte relación entre las actitudes de los empleados y los clientes: es una prueba de la interrelación entre capitales humano y cliente.

Las encuestas de estados de ánimo de los empleados suelen producir información discursiva y anecdótica sobre lo que piensa la gente, lo cual no carece de valor; pero para ser un índice útil de capital humano deben reunir datos más estructurados. Valorar en una escala de uno a 10 la felicidad en su trabajo comparado con otros momentos y qué beneficio reporta a los clientes con su actitud.

La juventud y la experiencia tienen sus respectivas virtudes, siendo la discriminación por edad inmoral además de ilegal; ya que el capital humano que va en el balance intangible de la empresa reside en los empleados expertos cuyo trabajo añade valor para los clientes.

Así se hace comprensible la necesidad de combinar la experiencia, la antigüedad y el aprendizaje de tal manera que nos permita una rotación adecuada del recurso humano y de los conocimientos. Conocer siempre la medida de la brecha entre la realidad y las expectativas es una medida de capital humano sumamente útil para la gerencia general, claro está formulando planes, programas y proyectos para cerrarlo.

Podríamos generar aquí indicadores como: cantidad promedio de años de experiencias, rotación entre expertos, antigüedad entre expertos, valor añadido por experto y por empleado, porcentaje de actitudes de clientes potenciadores y porcentaje de novatos. Así mismo el aprendizaje y la capacitación del recurso humano se constituye en un atributo mas en la constitución del Capital Intelectual con indicadores como:

Porcentaje de inversión presupuestada para capacitación, tiempo de entrenamiento (días/año), número de capacitaciones realizadas por plan operativo institucional, porcentaje de tiempo dedicado a compartir experiencias.

Toda empresa crea su banco intelectual con investigaciones, destrezas, lista de clientes, oficio y otros rubros. La razón por la cual la gente invierte en su empresa o quien trabaja en ella es el banco intelectual y no los inmuebles. Las inversiones a largo plazo son intelectuales, para ello se calcula cuánto trabajo dedica el empleado a las tareas del presente y cuánto hay que sembrar para el futuro: capacitación, planificación, investigación, desarrollo empresarial, entre otros.

En segundo lugar la medición del capital estructural requiere dos clases de datos: la medida del valor de stock acumulados de los conocimientos y la eficiencia organizativa.

Calcular el valor de los activos intelectuales, no es otra cosa que calcular los activos intangibles, y para ello los agrupamos en técnicas: como secretos comerciales, fórmulas, resultados de test exclusivos. Los de marketing: derecho de autor, nombre, logotipo, publicidad, diseño, marca registrada y de destrezas y conocimientos: bases de datos, manuales, procesos de gestión de activos, sistemas de seguridad, licencias comerciales, sistemas de gestión de la información.

Otro de los medios para los cuales el capital estructural mejora el rendimiento es el de permitir a las empresas sustituir el stock por información. Y se mide por la rotación del fondo de operaciones, es decir por el número de ciclos anuales que realiza el fondo de una empresa. Se puede comparar el fondo de rotación del fondo de operaciones entre las divisiones o con la competencia.

Existen otras maneras de interrelacionar el personal y el cliente de una empresa a través de:

- Sugerencias hechas contra sugerencias puestas en ejecución.
- Tiempo de salida al mercado.
- El test del exceso a jefes.
- Tiempo de instalación lotes mínimos rentables, entre otros.

Para la medición del sector administrativo, dentro del capital estructural, es un hecho que el mercado determina el valor.

La falta de una medida objetiva del valor de los procesos cuyos productos no son vendibles, no

tenía forma de saber si aumentáramos el valor o calculáramos una renta sobre la inversión, porque el fin de la reestructuración es aumentar el valor, no reducir los costos, ni menos aún reducirlos a expensas del valor (6).

Housel y Kanevsky, se idearon la técnica de auditoría de procesos empresariales, a través de las cuales su empresa puede medir, la eficiencia para crear valor, a partir de la información; en este sentido se le puede usar para evaluar y mejorar la gestión de activos intangibles que nunca llegaran a la luz esclarecedora de un mercado. A mayor información añadida o modificada, mayor valor creado. A partir de allí es difícil calcular una rentabilidad sobre inversiones en un proceso intangible o la eficiencia del uso de la información en una operación determinada.

Y finalmente para completar la medición del Capital Intelectual abordamos la evaluación del capital clientela desde la Satisfacción del cliente hasta la medición de las alianzas estratégicas.

La satisfacción del cliente es demasiado compleja para obtener su valor, a través de una simple encuesta, la valoración debe reunir criterios o atributos de lealtad mayores negocios e insensibilidad a la seducción de la competencia.

El capital cliente es propiedad conjunta de la empresa y los clientes. Mediante datos de calidad, información del proceso comparativo, de cifras de stock, y disponibilidad, establecemos el valor de las alianzas estratégicas. También vale la pena estar al tanto de la solidez financiera y el crecimiento del cliente, así como de la propia participación en su negocio. Ser el proveedor clave de un cliente fuerte significa poseer un activo importante.

Ninguna medida basta por si sola para describir el stock y los movimientos del Capital Intelectual

de una empresa. El valor corporativo no proviene directamente de ninguno de los factores de Capital Intelectual sino de su interacción de todos ellos, por fuerte que sea una organización en uno o dos de estos factores, si en el tercero es débil, o peor aún mal orientada, la organización no tiene potencia para convertir su Capital Intelectual en valor corporativo. Para trazar un cuadro del rendimiento financiero la contabilidad del Capital Intelectual debe enfocar el rendimiento de la empresa desde diversos puntos de vista.

Un indicador clave en una empresa puede ser trivial en otra, de acuerdo con la rama de actividad y la estrategia elegida.

La existencia de tantas medidas no financieras crea el riesgo de que las empresas las empleen en exceso, y los datos sin importancia desplazan a los que verdaderamente importan. La empresa que elige sus criterios de medición debe atenerse a tres principios: la sencillez, la importancia estratégica y la producción de riqueza intelectual.

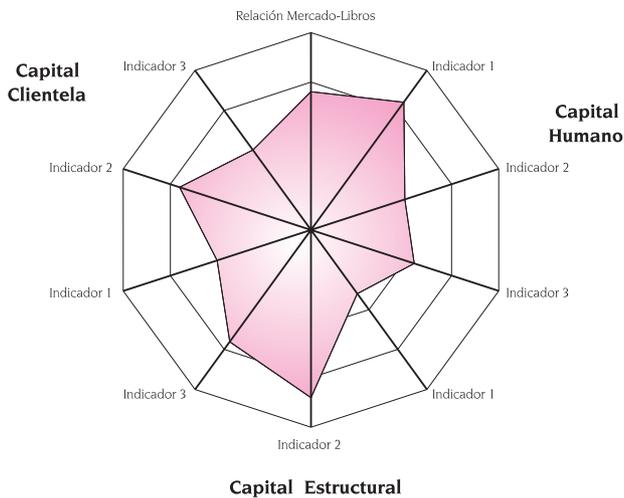
El éxito para la valoración del Capital Intelectual radica en la aplicación de un instrumento específico para su medición, que a su vez nos permita movernos, a través del tiempo, desde los pilares del Capital Intelectual en forma integral y dinámica, obteniendo una información que va a facilitar la toma de decisiones con relación a la inversión del Capital Intelectual.

De los instrumentos diseñados hasta ahora, el navegador intelectual de T. Stewart es el que mejor representa la relación de los flujos de conocimientos y las finanzas de una empresa. (Gráfico 1)

Este gráfico en forma de radar permite trazar un cuadro coherente a partir de datos heterogéneos, empiezan con un círculo como una pantalla de radar, de cuyo centro parten tantos radios como

rubros a medir. Luego se marca cada radio con la escala correspondiente. Estas escalas pueden variar: relaciones, porcentajes, cifras absolutas, y no es necesario conservarlas idénticas entre las marcas. En la mayoría de los rubros se coloca el cero en el centro, pero en algunos se pueden hacer al contrario.

**Gráfico 1. El Navegador Intelectual, según Thomas Stewart (5)**



En el ámbito mundial se han realizado numerosos esfuerzos en la búsqueda de metodología y modelos para valorar y a la vez mejorar la gestión del Capital Intelectual. Sin embargo, su éxito ha sido relativo debido sin duda alguna a la propia naturaleza de dichos activos y principalmente a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos clave de éxito en función de los objetivos a conseguir.

La importancia de gerenciar el Capital Intelectual se resume en los siguientes puntos:

- El Capital Intelectual agrega valor a las empresas, mas allá de los activos tangibles.
- El éxito de muchos negocios depende de la correcta administración del Capital Intelectual.

- La adquisición de una buena base de Capital Intelectual demanda mucho tiempo y dinero.
- Las empresas se deben enterar de los activos que poseen. De otro modo, no sabrán como protegerlos, administrarlos ni aumentarlos.
- La medición y divulgación del Capital Intelectual permitirá mayor acceso a créditos, facilitará la conformación de alianzas estratégicas y fortalecerá la imagen de la compañía ante proveedores y clientes.

Las empresas de servicios de salud tienen que comprender la importancia de administrar su Capital Intelectual, como una estrategia para triunfar en mercados externos y locales. El punto de partida es el diseño de sistemas de valoración que suministren indicadores para medir la gestión del mismo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. De La Fuente M. Tendencia en la Administración del Capital Intelectual. Disponible en: URL: <http://www.modelafu.campus.mty.itesm.mx>
2. Edvinsson P, Malone MS. El Capital Intelectual. Editorial Norma, Santafé de Bogotá. 1998. Pág. 249.
3. Tobón FL. Antología de los Valores del Crecimiento Humano. Medellín: Hospital Pablo Tobón Uribe. 1998.
4. Berry L. Un Buen Servicio ya no Basta. Editorial Norma, Santafé de Bogotá 1996.
5. Stewart T. El Capital Intelectual la Nueva Riqueza de las Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1998. Pág. 280.
6. Marquez RF. Capital Intelectual, una Propuesta de Valoración. Medellín. 1999. Trabajo de Grado (Magister en Administración). Universidad EAFIT.

## **BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL**

1. Ashkenas R. El nuevo atavío de la organización. En: LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO, Fundación Peter Drucker. Santafé de Bogotá: Editorial Deusto S.A, 1995. Página 138.
2. Alpander G. Planificación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1992.
3. Brooking A. Capital Intelectual. Ediciones Paidós Ibérica S.A, 1996.
4. Castillo J. Gestión Total de Personal. Santafé de Bogotá: Editorial Grijalbo, 1994.
5. Chavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw Hill, 1995.
6. Drucker P. Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI. Santafé de Bogotá: Editorial Norma, 1999. Pág. 343.
7. Drucker P. La Sociedad Postcapitalista. Santafé de Bogotá: Editorial Norma, 1997. Pág. 350.
8. Fayol H. La Administración General e Industrial. Santafé de Bogotá: Editorial Ateneo, 1973.
9. Ramírez H. El Capital Intelectual, base de la Capacidad Competitiva de la Organización. México: Revista de Comercio Exterior Banco-mex, vol. 49 num. 12, Diciembre de 1999.
10. Sakaiya T. Historia del futuro. La Sociedad del Conocimiento. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello, 1995. 355 p.
11. Sengel P. La Quinta Disciplina. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1997.
12. Sveiby KE. The New Organizational Wealth. New York: Berret Koehler Publishers inc. 1997.
13. Taylor F. Los Principios de la Administración Científica. Santafé de Bogotá: Editorial Herrera. 1960.
14. Thurow L. Presentación ante la American Management Association, abril de 1993, citado en Work In America, junio de 1994 pág. 4.

