

CAPITAL INTELECTUAL ¿UNA NUEVA MODA?

De un año a esta parte, el capital intelectual se ha convertido en el nuevo hallazgo de los directivos; ningún consultor o conferenciante que se precie dejará de comentar algo acerca de capital intelectual tratando de dejar claro que tiene unos profundos conocimientos sobre el tema; sin embargo, antes de que el coro de las alabanzas al nuevo concepto continúe creciendo, puede ser conveniente un repaso crítico del mismo.

En principio, la aparición del concepto de capital intelectual obedece a una situación conocida pero no corregida: el hecho de que los informes financieros no reflejan, ni mucho menos, la realidad completa de una empresa; el capital intelectual sería, por definición, todo aquello no recogido por la información financiera y permitiría adquirir una visión global. Hasta aquí, la idea es irreprochable; sin embargo, en su concreción práctica se ha caído en demasiadas trampas de las que conviene salir con urgencia.

El concepto mismo de *capital* aplicado a algo ajeno a los informes financieros puede llevar a actuaciones equivocadas; posiblemente, si la información financiera no recoge toda la realidad es porque maneja un esquema conceptual inadecuado y no porque le falte añadir unas cuantas variables que el capital intelectual se encargaría de aportar; conceptos como *vitalidad*, *metabolismo* u otros podrían expresar mucho mejor lo que realmente se pretende evaluar.

La *opera prima* del capital intelectual, el libro *Intellectual Capital* de Edvinsson y Malone sorprenderá a cualquiera que, después de haber oído lo que es y lo que pretende el capital intelectual, la lea con detenimiento; algunos de los problemas que a continuación se van a exponer y muchos otros son puestos de manifiesto con un rigor y una profundidad muy alejados de definiciones tan superficiales como *diferencia entre el valor en libros y el valor de mercado*; ésta es la primera paradoja; la segunda consiste en que los autores aceptan con plena conciencia estos modelos de aproximación grosera basados en un argumento que resumido y simplificado dice algo así como: El capital intelectual se encarga de aspectos de difícil o imposible medición; no obstante, como la gestión se basa en la cuantificación, tenemos que introducir un sistema de variables que evalúe en términos numéricos el capital intelectual.

Alcanzar un compromiso en aras de la aceptación de una idea nueva es positivo y revela un gran sentido práctico; sin embargo, no se puede, en la búsqueda de ese compromiso, aceptar soluciones que anulan todo lo que de valioso trae el nuevo concepto. ¿No sería más correcto, partiendo de las mismas premisas, llegar a la conclusión de que ese modelo de *gestión numérica* ha dejado de ser válida en el caso de que lo haya sido alguna vez? Abordar este tema de un modo serio nos llevaría a introducirnos en aguas tan profundas como las de la teoría del conocimiento, cosa que ni es ni puede ser el objetivo de este artículo; es frecuente la idea de que somos capaces de controlar algo por el hecho de asignarle indicadores; tal vez, en un ejercicio de modestia, deberíamos llegar a la conclusión de que, en asuntos relativos a personas, lo más que podemos hacer es influir.

Es necesario, a la vez que se acepta la premisa de que hay valores que no figuran en los libros de la empresa y sobre los que hay que informar a los distintos interesados, establecer tres enmiendas a la totalidad sobre el rumbo que está siguiendo la nueva moda:

1. No puede existir ningún indicador más fiable que la cosa que indica; si partimos de que el capital intelectual, en su concepción originaria de *posesión del conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes y habilidades profesionales*, es algo muy difícil de aprehender, cualquier variable relativa al mismo que se tome va a dar aspectos muy parciales y, tal vez, engañosos sobre la auténtica situación debido a la cantidad de supuestos implícitos que esa variable conlleva.
2. Una vez establecido, con todas las reservas, un indicador susceptible de cuantificación, éste se convierte en el auténtico objetivo olvidando aquello que indica; permítaseme un ejemplo: si asumimos que hay un Ministerio encargado de velar por la salud de los ciudadanos y se establece como indicador de calidad el tamaño de las listas de espera quirúrgicas, puede existir la tentación de dar preferencia absoluta a enfermedades leves y de poco tiempo de quirófano sobre otras más graves que consuman mucho tiempo y contribuyan al crecimiento de las listas de espera.
3. Si los indicadores de primer orden son de dudosa validez, los de segundo orden (compuestos por medias ponderadas de los primeros) rozan la ciencia-ficción y difícilmente son transportables de una empresa a otra; dicho de otra forma, además de poder inducir a error no permiten establecer un estándar de comparación entre empresas. Si nos preguntamos qué vale más; unos sistemas

informáticos muy desarrollados, un riguroso control de calidad o un servicio postventa modélico ¿cuál será la respuesta, bajo que criterios y para qué empresa será válida esa respuesta? Si, además, pretendemos establecer con estos tres elementos una variable de segundo orden a la que llamemos, por ejemplo, calidad de gestión ¿qué peso y con qué criterios le asignamos a cada factor? Una vez llegados a esa decisión ¿la podemos transplantar a cualquier otra empresa? Si no es así ¿cómo podemos realizar comparaciones entre empresas cuando cada una tiene su propio sistema de variables?

Expresamente, los autores de *Intellectual Capital* rechazan la narrativa como forma de presentar una situación y se prefiere la *estética contable* como forma de presentar conceptos que distan mucho de ser contables; resulta interesante pensar que el capital intelectual se refiere al futuro, al igual que los escenarios; sin embargo, en su reciente libro *Learning from the Future*, el profesor Liam Fahey enfatiza que, para hacer más comprensibles los escenarios, éstos deben realizarse en forma narrativa; existe una razón clara para la diferencia y, aunque profundizar en ella nos llevaría por otros derroteros, puede merecer la pena dar algún apunte sobre dicha razón:

El capital intelectual está siendo considerado con especial interés por las firmas auditoras como una forma de añadir valor a su servicio al cliente; hay varios motivos por los cuales una firma auditora puede interesarse más por una fórmula matemática que por una descripción de una situación:

- Su propia práctica vinculada a la perspectiva contable de la empresa; integrar en esta perspectiva un modelo que cuantifique otras variables que nunca se han considerado permite, sin alterar esa perspectiva derivada de años de un tipo de ejercicio profesional, ofrecer nuevos servicios; por añadidura, la adopción del modelo contable les permite reclamar como propio un mercado que se espera genere una importante actividad.
- La mayor susceptibilidad a la manipulación del informe escrito; un redactor hábil puede llegar a dar una visión muy distinta de la realidad sin faltar formalmente a la verdad; éste es un temor al que las firmas auditoras están muy sensibilizadas dado que, en general, los informes de auditoría suelen ser encargados por aquellas personas sobre cuya actuación se informa; este factor es una fuente constante de tentaciones en el sentido de dar una imagen favorable.
- Un sistema de variables es susceptible de integrar en una metodología cerrada, responsable última del resultado; una descripción supone que se observan un conjunto de indicadores, unos cuantificables y otros no, y un individuo haría una integración personal de los mismos llegando a unas conclusiones propias. Aparte de los riesgos, difícilmente evitables, inherentes a este modelo esta actuación estaría en contra de los principios que están debajo del modelo de capital intelectual y que vendrían a decir lo siguiente: *Convierta la mayor parte posible de su capital humano en capital estructural de forma que no se establezcan dependencias respecto de individuos concretos*. Está claro que, bajo este enfoque, la contribución de personas concretas sería vital, incluso cuando los informes llevasen los membretes de una empresa y no mencionasen al autor.

Al menos los dos primeros problemas serían fáciles de solucionar con unas medidas elementales:

- Inclusión de consejeros independientes en los Consejos de Administración, responsables de toda la relación con las firmas auditoras; al disminuir la tentación de mejorar la imagen del directivo contratante, los informes de auditoría ganarían la libertad de apuntar observaciones sobre tendencias derivadas de la propia experiencia profesional sin necesidad de inventar un indicador de dudosa validez para apoyarse sobre él.
- Inclusión en estas firmas de perfiles “no contables” en lugar de tratar de asimilar a los aspectos contables aquellos temas donde el paralelismo es, cuando menos, forzado; es cierto que es necesario que exista un lenguaje compartido para la expresión de situaciones no reflejadas contablemente; no obstante, resulta dudoso que ese lenguaje tenga que ser o pueda ser precisamente el contable.

Respecto del tercer problema, como antes se apuntaba, el propio concepto de capital intelectual puede ayudar a comprender su origen; si el capital intelectual se compone de *capital humano*, que reside en la cabeza de las personas y *capital estructural* compuesto por sistemas, procedimientos, etc., uno de los objetivos de toda empresa es transformar capital humano en capital estructural lo que muestra claramente una visión de la empresa basada en dos factores: economía y control.

La emergencia del capital intelectual y su contaminación por el mundo contable señalan, en realidad, a un problema de mucho más calado: Se sigue considerando a las empresas como una especie de mecanismo

donde la estructura y procedimientos componen los circuitos, el dinero representa el combustible y la dirección se encarga de su control; algunos autores como Arie de Geus, Sumantra Goshal y, en otro ámbito, Charles Handy empiezan a rechazar en sus últimas obras este modelo reclamando el valor del individuo con nombre y apellidos frente al “capital estructural” que nos dibuja un mundo de individuos grises y razones sociales brillantes.

El capital intelectual, tal como hoy se está concibiendo, no es una apuesta por el futuro sino el último reducto de una visión económica y mecanicista de la empresa que trata de parchear algunas de sus gravísimas contradicciones; una apuesta por el futuro pasa por el reconocimiento de algunos hechos absolutamente contrarios a la mentalidad más extendida; entre ellos podríamos destacar los siguientes:

- No todo es susceptible de cuantificación o, siguiendo la frase de Albert Einstein, *no todo lo que cuenta se puede contar ni todo lo que puede contarse cuenta*.
- No podemos transformar en controlable todo aquello que, a lo más, es susceptible de influencia por el hecho de inventar indicadores y asignarles valores numéricos.
- El énfasis en los indicadores transforma a éstos en el auténtico objetivo, muy por encima de aquello que dicen medir; cuanto más elusivo es el concepto a medir más difícil resulta establecer indicadores válidos pudiendo éstos llevar a conductas directivas no deseables en la búsqueda de los objetivos marcados.
- El paralelismo de una organización con una máquina no es válido, especialmente en condiciones complejas y cambiantes; es necesario buscar otros modelos, sociales o biológicos, y actuar de acuerdo con ellos.
- En un entorno cambiante, es necesario apostar más por el individuo que por la estructura ya que la capacidad de adaptación del primero es muy superior y es la única posibilidad cuando ocurre algo que no está previsto en los manuales.

Para evitar malentendidos, todo lo anterior no significa abogar por un abandono de estructuras, sistemas y procedimientos a favor del individuo; significa, simplemente, que las estructuras, sistemas y procedimientos pueden gestionar aquello que está previsto mientras que lo imprevisto, en claro crecimiento en nuestros días, necesita individuos que lo gestionen.

El capital intelectual, o cualquier otro término que acuñemos para hablar de intangibles es muy necesario; no obstante, es importante además de desarrollarlo vigilar estrechamente y podar aquellas vías de desarrollo que puedan resultar poco deseables.