

CAPITAL INTELECTUAL: Un caso práctico

Cuando apareció la idea de capital intelectual, suscitó el entusiasmo de muchos y el recelo de algunos; los más importantes motivos para ese recelo se encuentran en la dudosa validez de un conjunto de indicadores sustentados en el vacío, por mucho aparato matemático que se utilice.

Algunos hemos llegado a lanzar un reto sin que, hasta el momento, nadie lo haya aceptado:

Si se quiere medir el capital intelectual en términos económicos, es decir, utilizando como índice la diferencia entre valor en libros y valor de mercado, utilícese un único sistema de variables que, sin incluir entre ellas ninguna a la que se pueda dar un valor discrecional, pueda dar cuenta del valor de una empresa en dos momentos distintos.

El caso Enron y sus efectos sobre Andersen ha mostrado la dificultad; un breve repaso de los acontecimientos podría mostrarlo:

1. Hace aproximadamente dos años, Arthur Andersen y Andersen Consulting se desvinculan definitivamente quedando el nombre “Andersen” en propiedad de la primera.
2. Andersen Consulting se ve obligada a cambiar de nombre, adoptando el de Accenture, mientras Arthur Andersen cambia a Andersen rentabilizando así la parte de ese nombre asociada a actividades de consultoría.
3. Estalla el caso Enron y, una vez más, se pone en evidencia que el cliente de una firma auditora es la Dirección de la empresa auditada y no los accionistas de ésta; incidentalmente, quien realizó la auditoría de Enron fue Andersen.
4. Ante las demandas multimillonarias, las subsidiarias nacionales comienzan a buscar alianzas con otras firmas que permitan diluir el nombre “Andersen” que parece, en un tiempo record, haber pasado de ser su principal activo a ser su mayor problema.
5. Empresas mixtas como Garrigues Andersen se apresuran a deshacerse del apellido “Andersen” por considerar que hoy puede tener un impacto negativo sobre su actividad –aunque hace un año fuera lo contrario–.

¿Qué modelo de medición de capital intelectual sin utilizar variables de valor discrecional puede dar cuenta del valor del nombre Andersen hace un año y de su valor actual?

La insistencia en evitar variables de valor discrecional se debe a que, si la medición de capital intelectual ha de servir para orientar a accionistas actuales o futuros, no puede incluirse en esa medición ninguna variable cuyo valor pueda alterarse a voluntad porque, en ese caso, tal medición deja de cumplir su objetivo orientador.

La permanencia del sistema de medición es, por tanto, una necesidad cuando se utiliza como orientación; evidentemente, si se añade el requerimiento, probablemente abandonado por muchos, de que el sistema sirva para comparar capital intelectual entre empresas o sectores, esta necesidad es aún más imperiosa.

JOSE SANCHEZ-ALARCOS

Director Técnico Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Fundación Escuela de Organización Industrial

josealarcos@coi.es

Hace tiempo, cuando todo ingeniero que se preciase iba en busca del *perpetuum mobile*, hubo quien indicó que cuanto más se avanzase por la senda del error más productiva resultaría ésta y tal vez pueda decirse algo similar de los modelos de capital intelectual.

En primer lugar, el problema de *quién evalúa al evaluador* ha de ser resuelto pero queda fuera del alcance de este artículo; en segundo lugar, no parece posible encontrar ese mágico sistema de variables que, sin hacer trampa, sirva para orientar a los accionistas sobre el interés de una inversión. En estas circunstancias ¿cuáles son las alternativas?

Además de la práctica imposibilidad de buscar un sistema de variables sólido y que permita la evaluación ante distintas contingencias, es necesario incluir un elemento más y éste es la recursividad de todo sistema que afecte a personas.

El establecimiento de sistemas de medida lleva a aquéllos que van a ser medidos a buscar formas alternativas de cumplir los índices; como ejemplo, hace unos días escuchaba a un médico comentar que habían establecido como índice de productividad en hospitales el número promedio de días de ingreso por paciente; su respuesta particular había consistido en lo que denominaba “ingresos de castigo” consistente en realizar ingresos que, en rigor, eran prescindibles y por tanto cortos; de esta creativa forma, disminuía el promedio de días de ingreso y cumplía con el índice.

La consecuencia de esta actuación es el cumplimiento del índice y, paradójicamente, el aumento de ocupación hospitalaria que es, precisamente, lo que trataba de evitar la implantación del índice.

¿Cómo eludir esta muestra de creatividad? Podría crearse un nuevo índice con número de ingresos por población atendida y, probablemente, aparecería de nuevo la creatividad y se cumplirían los índices; al fin y al cabo, donde hay una voluntad –aunque sea de falsificar- hay un camino.

En suma, hasta el momento encontraríamos tres problemas en la definición de un sistema de variables para medir el capital intelectual:

1. Confiabilidad del evaluador.
2. Dificultad –o imposibilidad- de generar un sistema de variables que, sin alteración, permita orientar a los accionistas ante distintas contingencias.
3. Una vez diseñado el sistema de indicadores, la conducta de las personas afectadas puede orientarse a cumplirlo; si el cumplimiento les resulta importante, utilizarán “puertas falsas” para conseguir su cumplimiento formal yendo a veces en contra del espíritu del cumplimiento.

En primer lugar, volviendo al paralelismo del *perpetuum mobile*, puede que haya llegado el momento de renunciar a “balances de capital intelectual” y a intentar definir modelos que definan contablemente una realidad no contable y que, por tanto, no puedan explicar fluctuaciones sin alterar el espíritu de su propio sistema.

JOSE SANCHEZ-ALARCOS

Director Técnico Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Fundación Escuela de Organización Industrial

josealarcos@coi.es

La posibilidad de información cualitativa parece la más coherente aunque siempre ha encontrado la oposición de aquéllos que quieren ver números e indicadores, incluso cuando no tengan muy claro en qué se sustentan éstos.

Esto no implica pedir una especie de *contrarrevolución de la literatura* por oposición a la *revolución de los números*; la información numérica es tan susceptible de manipulación como la literaria y no representa una garantía por sí misma.

Una solución alternativa puede consistir en la emisión de una información cualitativa sustentada en una información numérica pero ¿cuál debe ser el origen de la información numérica? Hagamos un poco de *management-fiction* con la siguiente historia:

La empresa cuyo capital intelectual es auditado está conectada a través de una Extranet con la empresa que la audita; ésta recoge los datos de la Extranet y los procesa con un sistema de variables que utiliza para saber cuál es la situación de capital intelectual y va observando las variaciones.

La empresa auditada no conoce cuáles son las variables evaluadas y, de forma aleatoria o voluntariamente desde la empresa auditora, ocasionalmente se introducen cambios en las variables observadas; cuando se produce este cambio de variables, pueden también producirse contrastes entre el sistema de variables viejo y el nuevo.

“Imaginemos que comparamos la seguridad del AVE con la de un tren de cercanías y encontramos que, cuando el parámetro es el kilómetro recorrido, el AVE es más seguro mientras que si el parámetro es el tiempo de exposición, resulta igual o más seguro el tren de cercanías. La propia contradicción entre ambos sistemas de medida informaría de cuál es el problema.”

Cuando esto ocurre, el sistema lanza un aviso al auditor indicando que, según cuál sea el criterio de medida, aparecen cosas distintas y dejando que sea éste quien evalúe por qué ha ocurrido esto.

Además de esto, hay un equipo de personas en la empresa auditora que se dedican a recomponer y mejorar los distintos sistemas de variables de forma que, cuando se vuelve a cambiar de sistema de variables, éste no es el que había antes sino uno nuevo.

Cuando llega el momento de emitir el informe, el auditor cuenta con toda una información histórica, incluyendo las discrepancias producidas al cambiar de sistema de variables; con todos estos datos, realiza una clarificación en la empresa y emite su informe cualitativo pero basado en datos contrastados.

En ningún momento trata de aproximar un valor económico del capital intelectual pero sí podría incluir un factor de riesgo de inversión (una especie de sistema de “rating” tipo Moody’s o Standard & Poor).

¿Qué habría ocurrido en el caso Andersen, o en cualquier otra firma auditora, si se evalúa su capital intelectual –sin intentar aproximar el valor económico sino como un parámetro distinto de cara a un hipotético inversor? Posiblemente, la existencia en la actividad de un cliente nominal y de un cliente real (accionistas y Dirección) habría dado lugar a la inclusión de un importante factor de riesgo en la evaluación.

JOSE SANCHEZ-ALARCOS

Director Técnico Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Fundación Escuela de Organización Industrial

josealarcos@coi.es

Como conclusión, un caso como el citado Enron-Andersen puede ser el detonante para arrinconar modelos de medición de capital intelectual que, por muchos apoyos que tengan, tienen poco que aportar; la historieta de *management-fiction* es, por supuesto, poco rigurosa pero es una alternativa o, mejor aún, una invitación a buscar alternativas en distintas direcciones.

JOSE SANCHEZ-ALARCOS

Director Técnico Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Fundación Escuela de Organización Industrial

josealcos@coi.es