

¿QUÉ ES EL CAPITAL INTELECTUAL?

Jorge Yarce

“Capital intelectual” es un término de relativo reciente uso, que se remonta a comienzos de la década de los 90. Va muy unido al tema de las organizaciones inteligentes o de aprendizaje (*learning organizations*), porque desarrolla un enfoque muy pertinente de lo que representa el conocimiento en una organización, dándole un valor más que no se le había dado antes. Hasta el punto de que podría decirse que la comprensión del capital como algo puramente económico, financiero o patrimonial, ha sido desplazada por esta significación: el conocimiento –el saber que engendra– como nuevo nombre del capital.

En un principio se define el capital intelectual como la *suma de todos los conocimientos que le dan fuerza competitiva a una empresa* (Stewart), es decir, el conocimiento que posee su fuerza de trabajo. Dicho de otra manera, el acervo intelectual acumulado (conocimiento, propiedad intelectual, información, experiencia) tanto en las personas como en la organización. Algo así como un “poder cerebral colectivo”, la riqueza producto del conocimiento o los activos intelectuales, por oposición a los activos físicos o financieros.

Hablar de capital intelectual supone un cambio de paradigma, en el que el centro de la organización son los activos intelectuales, que ocupan el lugar que antes ocupaban las materias primas, la planta física o las máquinas, la energía o las reservas de capital. No porque ellas dejen de tener razón de ser, sino porque no son lo principal, lo determinante en la consecución de resultados.

De algún modo es avanzar de la concepción de la empresa como un conjunto de estructuras formales, de procesos y tecnologías, hacia la empresa

como una organización centrada en la persona, cuya conducta es definitiva para dar sentido a todo lo demás y con cuyo capital se consigue la productividad.

El activo intelectual: capacidad de aprender

El protagonista social por excelencia en la era del conocimiento es la inteligencia, no la información, que es sólo un aspecto. No basta poseer información, hay que saber hacer con ella. El potencial del talento humano y su crecimiento interno es lo que convierte a las organizaciones en auténticas comunidades de aprendizaje, dinámicas, flexibles, competitivas, en constante evolución y adaptación a las necesidades del mercado y del entorno económico, social y político.

Aristóteles decía que el conocimiento es un progreso hacia sí mismo, es decir, implica un crecimiento personal. Eso significa mejorar el trabajo, volver operativo todo lo que se sabe y estar renovándolo continuamente. Si yo parto de la idea de que no lo sé todo, o que no se suficientemente para alcanzar metas más altas, me dispongo a aprender más y a trabajar aprovechando la inteligencia, experiencia y saber acumulado de los demás en mi empresa. Por eso van tan unidos desarrollo del capital intelectual y equipos inteligentes de trabajo que van tras un alto rendimiento.

El capital intelectual es un activo variable, para compartir. Nadie aprende solo, ni se realiza solo, ni trabaja solo. La comunidad de aprendizaje garantiza la sinergia de muchas inteligencias en pos del mismo objetivo: alinear la organización en torno a una tarea autogestionada y autocontrolada, que implica que todos en ella tienen que

ejercer activamente su inteligencia, sus conocimientos, su experiencia, es decir, innovar y buscar mejorar procesos y resultados, apoyados también en la inteligencia y memoria corporativas.

CI= Capital humano y estructural

Avanzando un poco más en la definición del CI, podríamos decir que es más que la suma de los conocimientos, del mismo modo que el bien de una grupo no es la suma de los bienes de sus componentes. Es un intangible que trasciende el aporte individual pero se forma a partir de él. *Es lo que permite la creación de valor y lo que hace dinámicamente sostenible a la organización*, y es la vía adecuada para evaluarla (Edvinson-Malone).

EL CI se suele desdoblar en Capital Humano y Capital Estructural. El primero representa las capacidades, conocimientos y habilidades a nivel personal y la incorporación vital personal de los principios, creencias y valores corporativos poseídos por los miembros de la organización y que ella no puede poseer.

El Capital Estructural lo representan el *hardware*, el *software*, la estructura organizacional, las marcas y patentes, la capacidad organizativa, las posibilidades de los clientes, las relaciones y otros intangibles que pueden ser poseídos y negociados por la empresa. La mayor parte de estos activos no figuran en los libros. Como afirman Edvinsson y Malone, están escondidos o son invisibles, inmateriales, pero si fueran a valorarse, el patrimonio en libros aumentaría significativamente.

Existe una gran dificultad para valorar económicamente el CI, de modo que se tenga un balance más correcto de la empresa. Lo traducible en números es objeto de la contabilidad, pero lo no traducible, lo inmaterial, es muy difícil convertirlo en valor económico. Sin embargo se ha venido intentando con

cierto éxito. El ejemplo más conocido es el de Skandia, que fijó los factores de éxito del CI en cinco aspectos para ser medidos: financiero, cliente, procesos, renovación y desarrollo y humano, este último presentes en todos los anteriores.

Dinamismo del CI

Debe insistirse en que el capital humano es un núcleo común de un cierto poder colectivo mental (conocimientos, saber, experiencia), o sea, la primera forma del CI, en cuanto que incluye las capacidades, conocimientos, habilidades y experiencias de las personas. Como sostienen Edvinsson y Malone, es lo que queda en las personas una vez que dejan la empresa y van a sus casas. Es la personal posibilidad de ejercer una habilidad para realizar algo, por decirlo con el lenguaje clásico de la filosofía, es una potencia activa o principio próximo de operación.

El capital humano se adquiere a lo largo de los años con estudio, aprendizaje, incorporación racional y vital del conocimiento y entrenamiento sucesivo. Supone desarrollo de aptitudes, logro de actitudes ante al trabajo y desarrollo de valores. En ningún caso se reduce a tener información sobre algo o a un conocimiento puramente teórico.

La información requiere la comunicación (puesta en común) y cuando ella se da surgen los procesos de formación personal, apalancados por la motivación espontánea, por los criterios de acción y comportamiento, por el conocimiento científico y técnico y por los valores que dotan de sentido al obrar humano, al trabajo productivo.

El capital estructural lo constituye todo aquello que queda en la organización cuando los empleados se van a su casa, es decir, lo que no pueden llevarse consigo porque está acumulado sólo en la empresa o institución. Antiguamente eran el *goodwill* o el *know how*. Hoy en

día es mucho más que eso. Es el valor añadido que representan no sólo las marcas o patentes, sino los procesos y tecnologías propias de la organización, todo aquello que forma parte del *software* y del saber institucional. Es más un *know to learn*.

En algunos casos podría hablarse de una especie de memoria técnica o correspondiente a las llamadas estructuras formales (administrativa, económica, financiera) de la empresa, pero también todo aquello que pertenece a la memoria informal, en el orden de los propósitos y motivaciones que respaldan las actitudes comunes a la compañía en su modo de proceder interno y de cara al entorno social.

Desarrollo del capital intelectual

El mal uso de la información procede de una mala formación. Y un ejemplo de mal uso de la información y de desperdicio del capital intelectual es creer que dando a la gente mucha información se logran cambios de conducta. Nada más equivocado.

Los cambios de conducta se basan en cambios de actitud y ellos se logran no sólo con conocimientos sino con el desarrollo de capacidades y la formación de hábitos.

Otra cosa distinta pero necesaria es el proceso de entrenamiento para el desarrollo de habilidades, formas puntuales de hacer algo operativo o de emplear una técnica.

Se puede tener información y formación para ser un buen gerente o un buen supervisor, pero no tener las habilidades que debe poseer un gerente o un supervisor para cumplir a cabalidad las funciones de su cargo. La integración de la información, la formación y el entrenamiento dan lugar a una persona educada profesionalmente para el desempeño de su trabajo. Gilder habla

de “capital metafísico”, como una manera de señalar la importancia del capital intelectual, porque trasciende a lo físico y se arraiga en la estructura espiritual de la persona.

Dicho con otras palabras: es más importante saber dónde está el saber, donde está el conocimiento, donde está la información, más que hacer las cosas o incluso que el mismo saber hacerlas. Porque si se sabe cómo saber más, está abierto el camino a la creatividad y la innovación, para mantener activa la capacidad de aprender, que es lo propio de una organización inteligente, es decir, aquella que desarrolla adecuadamente su capital intelectual.

Si todo el mundo en la empresa piensa más en lo que hace y en cómo lo hace, y piensa en lo que sabe para incrementarlo, y busca nuevos factores de éxito para competir, todos estarán aprendiendo y enseñando continuamente, haciendo productivo el capital intelectual de cada uno y el de la entera organización.

De esta forma, no se dirá simplemente que una organización es inteligente por que la componen seres racionales –lo cual sería una simpleza– sino porque ellos y ella son capaces de incrementar lo que saben, acumulando experiencia personal y experiencia corporativa.

La mejor forma de construir el futuro es partir de este nuevo paradigma: la empresa progresa y es cada vez más competitiva si está centrada en el desarrollo permanente del capital intelectual, que es como el corazón de una organización de aprendizaje.

No hay mejor garantía para el crecimiento sostenible del capital intelectual que la construcción de valores en la organización, a nivel personal (capital humano) y a nivel corporativo (capital estructural)