



**Universidad  
de Alcalá**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Departamento de Economía y Dirección de Empresas**

**TESIS DOCTORAL**

**LA ORGANIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO  
COMO ACTIVO INTANGIBLE**

**Presentada por:**

**M. Concepción Burgos García**

**Dirigida por :**

**Dr. D. Alejandro Larriba Díaz-Zorita**

**Alcalá de Henares, 2013**

A Ubaldo

## *Agradecimientos*

Esta obra no habría sido posible de no ser por el docto consejo y la generosa dedicación de pocas pero muy selectas personas. Justo es por ello que vayan su nombre y mi reconocimiento por delante de todo lo demás.

A mi director de tesis, el Dr.D. Alejandro Larriba Diaz-Zorita, que me apoyó con entusiasmo y dirigió el proyecto con infimita sabiduría y lealtad inquebrantable. Su magisterio se evidencia en todos los niveles, desde los trazos fundamentales del arquitecto a la precisión en los detalles del orfebre.

A Doña Pilar González de Frutos que, como presidenta de UNESPA, suscribió ilusionada la propuesta de estudiar el capital humano en el sector asegurador español y no regateó los esfuerzos para que pudiera hacerse una realidad.

A cuantas personas leyeron los sucesivos borradores de este trabajo, por sus consejos y paciencia

A Don Roque de las Heras Miguel, que en una ya lejana tarde me animó a emprender este camino y cuya confianza sin límites me ha inspirado para continuar si alguna vez las fuerzas flaquearon.

Por último, a mi familia: a mi marido Ubaldo y a mis hijas Irene y Virginia, que han estado a mi lado sin desmayo, con un compromiso sin límites durante este período de intenso trabajo y sin cuyo amor no habría sido posible escribir hoy estas líneas de agradecimiento.

A todos ellos, mi emocionado reconocimiento.



*“Ha costado más de quinientos años desarrollar un sistema contable sólido para la vieja economía, pero no podemos permitirnos esperar ni siquiera cincuenta años más para desarrollar un sistema para la nueva economía basada en el conocimiento”.* Meir Ruiss, Profesor de Business Administration en la Universidad de Wisconsin (2009).

*“El capital humano es la forma más importante de riqueza en EEUU y en las naciones modernas”.* Gary Becker, Premio Nobel de Economía 1992.

*“Han acontecido significativos cambios en el pensamiento contable desde que se planteó la NIC 38 en 1977. Es por tanto necesario que se someta a una reforma fundamental. Esto es particularmente importante dada la creciente importancia que se atribuye a los activos intangibles”* IASB (2007).



## ÍNDICE

<b>Cap. 1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1.	PRESENTACIÓN: OBJETIVOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO	2
	1.1.1. Finalidades	
	1.1.2. La economía del conocimiento	
	1.1.3. La teoría del capital humano	
	1.1.4. La contabilidad de los intangibles	
	1.1.5. Teorías de la organización del capital humano en la empresa	
1.2.	LA CONSTRUCCION DE LA TEORÍA DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE CAPITAL HUMANO	13
	1.2.1. Implicaciones económicas	
	1.2.2. Estado de la cuestión	
	1.2.3. Breve historia de la contabilidad del capital humano	
1.3.	METODOLOGIA	23
	1.3.1. Aplicación de la metodología contable	
	1.3.2. Soluciones al problema de la contabilidad de los intangibles en general y del capital humano en particular	
1.4	HIPÓTESIS A CORROBORAR	28
<b>Cap. 2.</b>	<b>¿POR QUÉ UN ENFOQUE CONTABLE PARA EL CAPITAL HUMANO?</b>	31
2.1.	CAPITAL HUMANO Y CONTABILIDAD	32
	2.1.1. Inversión en capital físico e inversión en capital humano	
	2.1.2. Relevancia de la contabilidad del capital humano como disciplina	
2.2.	APLICACIONES DE LA CONTABILIDAD DEL CAPITAL HUMANO	39
	2.2.1. Utilidades para usuarios externos	
	2.2.2. Utilidades para usuarios internos	
	2.2.3. Utilidades comunes a usuarios externos e internos	
	2.2.4. Gestión del riesgo en capital humano	
	2.2.5. Programación de necesidades futuras para el capital humano	
	2.2.6 Retención del talento	
	2.2.7. Retribuciones e incentivación	
2.3.	GASTOS E INVERSIONES EN CAPITAL HUMANO	45
2.4.	UNA VISIÓN GLOBAL SOBRE LAS DIVERSAS APORTACIONES QUE HA RECIBIDO LA CONTABILIDAD DEL CAPITAL HUMANO	48
<b>Cap. 3.</b>	<b>LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO</b>	53
3.1.	LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO	54
	3.1.1. Concepto	
	3.1.2. Dos acepciones: amplia y estricta	
	3.1.3. Aplicación práctica de la noción de capital humano	

3.2.	EXAMEN HISTÓRICO DE LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO	58
	3.2.1. Antecedentes: economistas anteriores a 1960	
	3.2.2. Años 60: renacimiento de la moderna teoría del capital humano	
	3.2.3. La teoría del capital humano en España	
3.3.	LA VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	66
	3.3.1. Planteamiento	
	3.3.2. Utilidad	
	3.3.3. Metodología	
	3.3.4. Implicaciones éticas	
	3.3.5. Una aplicación particular de las técnicas generales de valoración de activos	
	3.3.6. Ventajas e inconvenientes de los métodos tradicionales	
3.4.	VALORACIÓN INDIVIDUAL DE TRABAJADORES	70
	3.4.1. Método retrospectivo	
	3.4.2. Método prospectivo	
	3.4.3. Valoración de deportistas de alto nivel	
3.5.	VALORACION DE UNA PLANTILLA	73
3.6.	VALORACION DEL AGREGADO NACIONAL	78
	3.6.1. Capital humano privado y público	
3.7.	ANALISIS FINANCIERO DEL CAPITAL HUMANO	80
	3.7.1. Cálculo de la rentabilidad de la inversión (ROI). Inversión educativa	
	3.7.2. Valoración por medio de índices	
3.8.	REFLEXIÓN SOBRE LAS DISTINTAS TÉCNICAS DE VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	83
<b>Cap. 4.</b>	<b>EL CAPITAL HUMANO EN EL MARCO DE LA TEORÍA DE LOS INTANGIBLES</b>	<b>85</b>
4.1.	TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO Y TEORÍA DE LOS INTANGIBLES	86
	4.1.1. La teoría del capital humano como precursora	
	4.1.2. La teoría del cambio tecnológico	
	4.1.3. Otros fundamentos de la teoría de los intangibles	
4.2.	LOS RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTO CREADOR DE VALOR	91
	4.2.1 En busca de un marco conceptual sobre la creación de valor por los recursos humanos	
4.3.	LA NUEVA ECONOMÍA	95
	4.3.1. Concepto	
	4.3.2. Importancia de los intangibles	
	4.3.3. Una medida del valor de los intangibles: el índice de Tobin	
	4.3.4. La contabilidad tradicional en la nueva economía	
	4.3.5. Objetivos de la nueva contabilidad	
<b>Cap. 5.</b>	<b>SOBRE LA NECESARIA REFORMA DE LA CONTABILIDAD DE LOS INTANGIBLES</b>	<b>125</b>
5.1.	FALLOS DE MERCADO CAUSADOS POR LA FALTA DE REFLEJO CONTABLE DE LOS INTANGIBLES EN LOS BA-	126



LANCES		
	5.1.1. Problemas en la toma de decisiones dentro de la empresa	
	5.1.2. Ineficiente asignación en el mercado de capitales	
	5.1.3. Abuso de información privilegiada	
5.2.	<b>FALLOS DEL SECTOR PÚBLICO SOBRE INTANGIBLES</b>	131
	5.2.1. En general	
	5.2.2. En el campo del capital humano	
5.3.	<b>INFORMACIÓN FINANCIERA Y MERCADOS DE CAPITAL- LES</b>	135
	5.3.1. Los intangibles en la memoria	
	5.3.2. El capital humano y la responsabilidad social corporativa	
5.4.	<b>LA BÚSQUEDA DE UN MARCO CONCEPTUAL PARA LOS INTANGIBLES</b>	140
	5.4.1. Concepto de intangibles	
	5.4.2. Tipología de intangibles	
	5.4.3. Evolución de las normas de contabilidad de intangibles con relevancia sobre el capital humano	
	5.4.4. Críticas a las reformas contables sobre intangibles	
<b>Cap. 6.</b>	<b>LOS INTANGIBLES EN LAS NORMAS CONTABLES</b>	153
6.1.	<b>LAS NIC - NIIF Y EL PGC</b>	153
	6.1.1. El concepto de activo en el marco conceptual de las NIC –NIIF	
	6.1.2. La NIC 38	
	6.1.3. Los intangibles en la NIIF 3 Combinaciones de negocios	
	6.1.4. Los intangibles en el Plan General Contable	
6.2.	<b>EL CONCEPTO DE ACTIVOS INTANGIBLES EN LA DOCTRINA Y EN EL DERECHO COMPARADO</b>	166
	6.2.1. Reino Unido: Financial Reporting Standard (FRS) 10	
	6.2.2. Alemania: el German Accounting Standard (GAS) 12	
<b>Cap. 7.</b>	<b>LA REFORMA DE LA NIIF 3, UN HITO EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CONCEPTO CONTEMPORANEO DE INTANGIBLE</b>	173
7.1.	<b>LA REFORMA DEL FASB SOBRE EL FONDO DE COMERCIO Y OTROS INTANGIBLES</b>	174
	7.1.1. Antecedentes del FASB 142	
	7.1.2. Concepto de intangibles en el FASB tras la reforma de 2001	
	7.1.3. La reforma de las combinaciones de negocios en los US GAAP	
7.2.	<b>LOS INTANGIBLES EN LA NIIF 3. COMBINACIONES DE NEGOCIOS</b>	184
<b>Cap. 8.</b>	<b>LA REFORMA INACABADA DE LA NIC 38</b>	189
8.1.	<b>INTRODUCCIÓN</b>	190
8.2.	<b>CRÍTICA A LA NIC 38</b>	192

8.3.	LA ARMONIZACIÓN DEL CONCEPTO DE ACTIVO INTANGIBLE ENTRE FASB E IASB	195
	8.3.1. Marco general de la armonización	
	8.3.2. Mayor convergencia entre IAB y FASB	
	8.3.3. Proyecto del FASB sobre intangibles entre 2001 y 2004	
	8.3.4. Continuación por el IASB, 2004-2007	
	8.3.5. El proyecto del Instituto de Contabilidad de Australia (AASB) sobre reconocimiento inicial de los intangibles generados internamente	
	8.3.6. El proyecto de intangibles bajo el prisma del IASB	
8.4.	CONEXIONES DE LOS INTANGIBLES CON OTROS PROYECTOS DE REFORMA CONTABLE DEL IASB	209
8.5.	ARGUMENTOS EN CONTRA DE LA REFORMA	211
<b>Cap. 9</b>	<b>EL CAPITAL HUMANO EN LA MEMORIA Y EL INFORME DE GESTIÓN</b>	213
9.1.	INTRODUCCION	214
9.2.	LOS MODELOS ALTERNATIVOS	216
	9.2.1. Fundamentos	
	9.2.2. Indicadores clave de desempeño	
	9.2.3. Comunicaciones y metadatos	
	9.2.4. Relación de las principales aportaciones	
	9.2.5. Informes sobre capital humano en la legislación comparada	
	9.2.6. Indicadores clave que pueden utilizarse en el informe de gestión	
<b>Cap. 10</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE CAPITAL HUMANO</b>	237
10.1.	LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CADENA DE CREACION DE VALOR	238
10.2.	LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	241
	10.2.1. Introducción	
	10.2.2. Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva	
	10.2.3. Contenido de la GERH	
	10.2.4. Beneficios potenciales de la GERH	
	10.2.5. Obstáculos para el desarrollo de la GERH	
10.3	REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE GERH	250
10.4	INSTITUCIONALIZACIÓN Y GERH	253
<b>Cap. 11</b>	<b>EL INTANGIBLE ESTRUCTURAL “CAPITAL HUMANO”</b>	255
11.1.	CAPITAL HUMANO E INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE RECURSOS HUMANOS.	255
	11.1.1. El capital humano como atributo individual	
	11.1.2. El intangible estructural “arquitectura de recursos humanos” como un activo de la empresa	
11.2.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONCEPTO INTANGIBLE ESTRUCTURAL	268
	11.2.1. La teoría macroeconómica del crecimiento	
	11.2.2. La teoría de la empresa basada en sus recursos	

11.3.	IDENTIFICACIÓN DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL	271
	11.3.1. Actividad planificada	
	11.3.2. Herramientas de software	
	11.3.3. Determinación mediante cuestionario.	
	11.3.4. Un ejemplo de intangible estructural. El BSCH	
11.4.	VALORACIÓN DE LA ARQUITECTURA DE CAPITAL HUMANO	283
	11.4.1. Valoración de intangibles estructurales	
	11.4.2. Métodos de valoración aplicables a intangibles de acuerdo con el Consejo Internacional de Normas de Valoración	
	11.4.3. Método de comparación directa en el mercado	
	11.4.4. Enfoque de los ingresos	
	11.4.5. Método del costo	
	11.4.6. Método de con el activo / sin el activo.	
11.5.	LA DIMENSIÓN DINÁMICA DEL CAPITAL HUMANO	294
<b>Cap. 12.</b>	<b>INVESTIGACIÓN: EL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL</b>	<b>297</b>
12.1.	INTRODUCCIÓN	298
12.2.	CUESTIONARIO SOBRE CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL	299
12.3.	ESTUDIO SOBRE EL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL	300
	12.3.1. Plan estratégico de RRHH	
	12.3.2. Órgano que aprueba el PERH	
	12.3.3. Contenido del PERH	
	12.3.4. Seguimiento formal de la estrategia	
	12.3.5. Atención futura sobre el PERH	
	12.3.6. Instrumentos y políticas de gestión del CH	
	12.3.7. Consideración del personal como activo	
	12.3.8. Seguimiento del capital humano en las empresas aseguradoras	
	12.3.9. Seguimiento del capital humano como concepto colectivo	
	12.3.10. Indicadores que cuentan en la valoración colectiva	
	12.3.11. Selección	
	12.3.12. Formación en el puesto de trabajo	
	12.3.13. Evaluación del desempeño	
	12.3.14. Política retributiva	
	12.3.15. Participación de los trabajadores	
12.4	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	320
12.5	POSIBILIDADES DE REGISTRAR LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS COMO ACTIVO	323
<b>Cap. 13.</b>	<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>325</b>
13.1.	PRINCIPALES RESULTADOS	325
13.2.	DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE CAPITAL HUMANO	327
13.3.	IDENTIFICACIÓN DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL	330
13.4.	VALORACIÓN DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE CA-	332

	<b>PITAL HUMANO</b>	
13.5.	RESUMEN DE LAS APORTACIONES DE ESTA TESIS	334
13.6.	LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	335
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	337

## RELACIÓN DE CUADROS-ESQUEMAS Y FIGURAS EN EL TEXTO

### Cuadros-esquemas

Nº	Denominación	Página
1	Características de las distintas sociedades según Bell	6
2	El enfoque tradicional de RRHH frente al enfoque actual de C.H.	19
3	Premisas	28
4	Justificación para una contabilidad del capital humano	40
5	Balance de Telia Limited	46
6	Cuenta de resultados del capital humano de Telia Limited	47
7	Respuestas básicas a la cuestión de la contabilidad del C.H.	48
8	Métodos de valoración de una plantilla	74
9	Obstáculos para la medida del capital humano	84
10	La cadena de impacto	93
11	Intangibles	145
12	Intangibles según el IASC	180
13	Criterios del FASB en la valoración de las reformas contables	208
14	Transformación del factor humano en rentabilidad	238
15	Modelo de transformación del factor humano	239
16	Perspectivas en la gestión estratégica de RRHH	251
17	Distinción entre capital humano e intangible estructural	257
18	Balance de Infosys 2000	262
19	Tipología de las estrategias a adoptar	275
20	Cuestionario para determinar la existencia del intangible estructural	278
21	Publicaciones sobre Estándares de Valoración	286
22	Correlación tamaño de plantilla y existencia de plan estratégico	302
23	Dos enfoques para el capital humano	328

### Figuras

Nº	Denominación	Página
1	La cadena de creación de valor	266
2	Implantación de una estrategia de alto rendimiento	277
3	Resultado a la cuestión sobre la existencia de un plan est. de RRHH	301
4	Órgano que aprueba el Plan Estratégico de RR.HH.	303
5	Elementos integrantes del Plan Estratégico de RR.HH.	305
6	Seguimiento formal de la estrategia de RR.HH	306
7	Futuro de Plan Estratégico de RR.HH.	307
8	Incidencia de las políticas de capital humano sobre resultados	308
9	Visión predominante del capital humano en la empresa	309
10	Seguimiento de atributos individuales de CH	310
11	Seguimiento del capital humano como concepto colectivo	312
12	Indicadores para valoración colectiva del capital humano	313
13	Procesos de selección	314
14	Formación	316
15	Evaluación del desempeño	317
16	Política retributiva	319
17	Participación de los trabajadores en la empresa	320

# 1

## INTRODUCCIÓN

La hipótesis que se trata de verificar en el presente estudio es que existe un enfoque alternativo para resolver los complejos problemas que, desde el punto de vista de la contabilidad, surgen en el análisis del capital humano. Para demostrarlo se va a examinar, utilizando metodología contable, la aplicabilidad del concepto de intangible estructural al conjunto de medios, procedimientos, programas informáticos, políticas e incluso cultura que la empresa utiliza en su tarea de administrar y mejorar su capital humano. Vamos a ver igualmente las posibilidades de utilización del concepto de intangible estructural del capital humano dentro del marco contable vigente, así como las posibilidades que una hipotética reforma de la NIC 38 alumbraría para un uso más generalizado.

El punto de partida es distinguir entre el capital humano encarnado en cada persona, que sólo a ella pertenece, y el conjunto de prácticas, instrumentos de gestión y comportamientos institucionalizados, que son los que permiten poner en valor las capacidades individuales, y que pertenecen a la empresa. Esta dicotomía no ha estado presente normalmente en el análisis de los problemas que la representación contable del capital humano plantea, lo que ha generado frustración por no poder registrar en el activo con la necesaria credibilidad el talento o la productividad de la plantilla.

La contabilidad de la empresa sólo debería reflejar el activo que controla, es decir, los elementos citados más arriba, que juntos conforman una infraestructura para gestionar los recursos humanos, y no el talento de los trabajadores, como tantas veces se ha intentado. En el presente capítulo se hace una somera

**revisión de los conocimientos teóricos en que se funda esta tesis, de las premisas de las que partimos, y de la hipótesis que se pretende verificar. Las conclusiones y futuras líneas de investigación se presentan en el capítulo 13.**

## **1.1 PRESENTACIÓN: OBJETIVOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

### **1.1.1. Finalidades**

La presente tesis doctoral tiene como objetivo general el estudio de los problemas que plantea el posible registro del capital humano de la empresa en el balance y, en particular, la construcción de un marco conceptual para identificar y valorar, desde un punto de vista contable, el intangible estructural de capital humano, es decir, el conjunto de los elementos, tangibles e intangibles, de que una entidad ha dispuesto para gestionar su capital humano y que le aportan un plus de productividad. La metodología para identificar este elemento, valorarlo adecuadamente y registrarlo en el balance en el marco de las NIC-NIIF es la aportación más destacada de este estudio, que por otro lado tiene una utilidad práctica manifiesta al establecer una conexión horizontal entre dos disciplinas clave en la organización empresarial como son la contabilidad y los recursos humanos.

El capital humano y el intangible estructural de capital humano de la empresa son pues los dos conceptos que delimitan el eje sobre el que pivota esta tesis. El capital humano individual se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y motivación de los trabajadores (Bhutoria, 2005), siendo el capital humano de una empresa el formado por la suma del de toda la plantilla. Por su lado, el intangible estructural de capital humano está compuesto por los elementos, tangibles e intangibles, que la empresa ha dispuesto para gestionar el mismo e incrementar su productividad; incluye entre otros la documentación y manuales de RRHH<sup>1</sup>, los sistemas informáticos específicos, los usos y prácticas habituales en materia de personal, los sistemas de gestión del conocimiento y, en general la cultura corporativa de recursos humanos. A este elemento uno se va a referir a lo largo de esta tesis de manera indistinta como “intangible estructural de recursos humanos” o también “arquitectura de capital humano”.

---

<sup>1</sup> En general, de ahora en adelante se sustituirá la expresión «recursos humanos» por su acrónimo RRHH.

El concepto de capital organizativo o estructural, entendiendo por tal el conocimiento que combina habilidades humanas, capital físico y elementos intangibles mediante sistemas adecuados para producir y distribuir bienes y servicios, es un término bien acuñado en la doctrina y en la práctica que se va a utilizar para dividir el tradicional concepto de capital humano en dos dimensiones: la competencia individual, que pertenece a cada trabajador, y la infraestructura para ponerla en valor, que es un activo empresarial. La competencia humana, en efecto, no se puede asimilar a otros elementos productivos porque lo característico del capital humano es que el control y la propiedad del elemento residan en los propios trabajadores, aunque su gestión y frutos se atribuyan a la empresa. La literatura que hasta ahora ha teorizado sobre la contabilidad del capital humano ha obviado esta circunstancia, lo cual en parte explica el fracaso general de los intentos de incorporar este elemento al activo de la empresa.

La finalidad práctica de este trabajo es, partiendo de esta clara distinción, establecer una conexión entre contabilidad y recursos humanos para establecer sinergias entre ambas y así mejorar recíprocamente ambas disciplinas. La utilidad del estudio es manifiesta. En primer lugar, contribuye a la toma de conciencia sobre la importancia de la gestión estratégica del capital humano, lo que debe redundar en una mayor productividad para la empresa y mejor satisfacción profesional para el trabajador. En segundo lugar, aporta los elementos para recopilar, elaborar y difundir información sobre el intangible estructural de capital humano con metodología contable, con los beneficios inherentes a esta forma de publicidad. La forma de llegar a este resultado será progresiva, utilizando los siguientes elementos:

- Un marco conceptual para analizar el intangible estructural.
- Una metodología para la valoración de este intangible.
- Unas recomendaciones para comunicar la información sobre este elemento y su valoración, a saber:
  - Notas en la memoria, informe de gestión o documento equivalente.
  - Elementos para el informe de responsabilidad social corporativa.
  - Registro contable del activo intangible (por ejemplo, tras una fusión).



Las utilidades inmediatas de la contabilización del intangible estructural están relacionadas con:

- El Registro del intangible con posterioridad a una fusión cuando sea identificable.
- La inclusión de notas en la memoria e informe de gestión exigidos por la Directiva de Armonización Contable.
- La elaboración de informes de responsabilidad social corporativa.
- El análisis de determinados aspectos fiscales, como valoración de operaciones vinculadas, especialmente en caso de reorganizaciones empresariales.

Por el lado de la contabilidad, la información financiera será más completa cuando el usuario pueda ver reflejado el intangible estructural de capital humano en documentos contables, ya sean notas en la memoria, ya cuentas en el balance. Con estos datos, el usuario de la información financiera estará en mejores condiciones para establecer hipótesis fundadas sobre la suficiencia del capital humano de la empresa para hacer frente a las necesidades futuras ligadas a la continuidad del negocio. Naturalmente, este análisis debe basarse en una información veraz y completa y, preferiblemente, auditada, para lo cual el sujeto contable debe dejar constancia de la metodología empleada para valorar el intangible. Por añadidura, una información que cumpla las características de integridad y veracidad puede ser comparable, y servir para establecer ejercicios de *benchmarking*<sup>2</sup>, comparaciones con empresas del mismo sector y servir como elemento de negociación en combinaciones de negocios.

Por el lado de la gestión del capital humano, ésta será mejor cuando la empresa tenga una infraestructura de gestión adecuada que favorezca la motivación y el compromiso de los trabajadores. La contabilidad podría facilitar la técnica para conocer y valorar el intangible estructural de capital humano, lo que ha de permitir poner en manos de los directores de RR.HH. herramientas válidas para mejorar la toma de decisiones en debates sobre dimensión óptima de la plantilla, contratación, adquisición de habilidades y competencias mediante la formación, participación de los trabajadores y de

---

<sup>2</sup> Puede definirse como un proceso continuo y sistemático de revisión comparativa sobre productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones. Se materializa en un proceso constante de investigación interna y externa buscando nuevas ideas acerca de los métodos de trabajo, prácticas y procesos seguidos por una entidad con la finalidad de maximizar su comportamiento y resultados. Su finalidad es conseguir comportamientos competitivos eficientes en una entidad respecto de las de su entorno.

sus representantes, retribución, incentivación, bajas en la empresa y otras utilidades de gestión interna.

Otra ventaja de hacer más visible el intangible estructural es que mejora la transparencia en materia de capital humano y la información para los grupos de interés dentro de la empresa (básicamente, trabajadores, directivos y accionistas), que así podrán disponer de argumentos fundados, incluyendo comparaciones con terceros, para sus negociaciones. Una utilidad adicional es la mejora de la gobernanza en materia de capital humano si hay un sistema de valoración, porque permite que el director de RRHH pueda rendir cuentas de su gestión al Consejo de Administración y éste a la Junta General. En la actualidad, los órganos supremos de la gestión societaria apenas prestan atención a un aspecto tan fundamental como es el del capital humano, y esto es debido en parte a la ausencia de parámetros contables para evaluarlo.

Pero para conseguir un conocimiento sistemático sobre la contabilidad del capital humano hay que comenzar por estudiar cuatro áreas de conocimiento que van a permitir formular la teoría del intangible estructural de capital humano. Se trata de:

- La economía del conocimiento en el marco de la llamada nueva economía.
- La Teoría del Capital Humano.
- La contabilidad de los intangibles.
- Teorías de la organización del capital humano en la empresa.

### **1.1.2. La economía del conocimiento**

El paso del Siglo XX al XXI vino acompañado de una serie de fenómenos que se bautizaron como “economía del conocimiento” o “nueva economía”. En esencia esta idea sugiere que la era que comenzó con la revolución industrial en el siglo XVIII acabó con la revolución tecnológica y del conocimiento, propiciada por las tecnologías de la información y la comunicación, y que el nuevo siglo ha alumbrado una economía con distintos fundamentos. Así, frente a los factores de producción clásicos (capital y trabajo), hoy día serían predominantes la tecnología y el conocimiento. Los activos fundamentales de la era industrial (maquinaria y edificios), habrían sido sustituidos por activos intangibles como la información y los derechos de utilización exclusiva de la pro-

iedad industrial e intelectual. Los activos fijos, que antes marcaban la diferencia actuando como barrera de entrada, hoy día serían menos relevantes gracias a fórmulas de financiación innovadoras que los hacen asequibles. En este contexto, el papel del personal en la empresa, también habría cambiado, superando una periclitada concepción taylorista en la que el trabajador era un recurso fungible, para convertirse en un factor diferencial de competitividad, en la clave de la innovación y la satisfacción del cliente, que son los dos resortes que permiten a las empresas lograr dominar los mercados.

**Cuadro 1: Características de las distintas sociedades según Bell (1991)**

Tipo de sociedad	PREINDUSTRIAL O EXTRACTIVA	INDUSTRIAL O DE FABRICACIÓN	POSTINDUSTRIAL O DE PROCESO
Características			
Sector económico principal	<u>Primario</u> : agricultura, minería, pesca, forestal...	<u>Secundario</u> : Bienes de consumo, manufacturas duraderas...	<u>Servicios</u> : A) Terciarios: transporte público B) Cuaternario: comercio, finanzas, seguros... C) Quinario: salud, educación, investigación, ocio, gobierno
Recurso transformado principal	<u>Fuerzas naturales</u> : viento, agua, fuerza animal, músculo humano	<u>Energía creada</u> : electricidad, petróleo. Gas, carbón, nuclear...	<u>Información</u> : informática, computadores
Recurso estratégico	Materias primas	Capital financiero	conocimiento
Tecnología	artesanía	maquinismo	intelectual
Base laboral	Artesano, agricultor, Obrero manual,	Ingenieros, técnicos y obreros especializados,	Científicos, ingenieros.
Perspectiva laboral	Orientación al pasado	Adaptación, experimentación,	Orientación al futuro. Previsión y planificación
Diseño	Juego contra la naturaleza	Juego contra la naturaleza "fabricada"	Juego entre personas
Principio axial	tradicionalismo	Crecimiento económico	Codificación del conocimiento teórico

Signos externos de esta revolución son el aumento en la producción de bienes intangibles, que superó a la de tangibles en Alemania, Suecia y Reino Unido a principios de los 90 del siglo pasado, el hecho de que desde 1980 el stock de conocimientos se haya duplicado cada siete años, el crecimiento de la industria del ocio, o la disparidad entre el valor contable de las empresas y su cotización bursátil, que para Lev (2001, pg. 8) no hace sino reflejar la importancia económica de los intangibles que, sin embargo, están ausentes de representación en la contabilidad.

La teoría de la Nueva Economía sostiene que el diferencial en creación de valor no está en los edificios, maquinaria o equipamiento, sino en las patentes, marcas, equipo de investigadores, el *know-how*<sup>3</sup>, la cultura corporativa, el equipo directivo u otros activos de conocimiento. La empresa ya no precisa disponer de una red comercial y de distribución en propiedad, porque la tecnología y la logística prestan el servicio a un coste competitivo. Si los activos materiales ya no funcionan como barreras de entrada, o son muy bajas, el diferencial está en la calidad del trato al cliente, la confianza en una marca, la innovación de los productos, etc., es decir, todos ellos activos de conocimiento.

La teoría de la nueva economía fue consistentemente proclamada por investigadores, profesores, organizaciones internacionales y centros de conocimiento. En lo que afecta a la contabilidad, pusieron especial énfasis en las limitaciones de la contabilidad tradicional para capturar los intangibles, la nueva fuente de creación de valor, en obras como *Proyecto para comprender las fuentes intangibles de creación de valor*, del *think-tank* Brookings Institution (Lev, 2001), *Estudio sobre intangibles*, elaborado por la Agencia Danesa de Desarrollo en colaboración con diez empresas (Danish Agency for Development of Trade and Industry, DATI, 2003) *Contabilidad de intangibles* en los Países Bajos (Netherlands Ministry of Economic Affairs, 1999) o el gran Simposio sobre medición del capital intelectual que organizó la OCDE en 1999. Como consecuencia de ello los institutos nacionales de contabilidad se vieron abocados a estudiar reformas para adecuar la contabilidad tradicional a la nueva economía.

---

<sup>3</sup> Expresión utilizada para identificar los conocimientos existentes en una entidad, no siempre académicos, respecto de técnicas, información, teorías, etc.

Unos años después de esta oleada, lo que queda es un cierto escepticismo. No se puede negar la gran influencia de la tecnología sobre la economía actual, pero la economía del conocimiento ha sido calificada como más una etiqueta que un concepto realmente operativo para entender la economía actual (Smith, 2002, pg. 14). En todo caso, como escribía Upton (2001, pg. 6), tanto si realmente hay una nueva economía como si sólo hemos visto un cambio gradual, lo que necesitamos saber es si las reglas contables nos sirven para registrar los elementos de creación de valores, esencialmente los activos intangibles. El capital humano juega en esto un papel fundamental, no sólo porque es la clave de la competitividad a través de la innovación tecnológica, sino porque mediante las hoy denominadas "habilidades dinámicas" reinventa la organización para adecuarla a entornos competitivos muy cambiantes.

### 1.1.3. La teoría del capital humano

La teoría del capital humano es el segundo bloque de conceptos que se van a tener en cuenta como contexto de esta investigación. Aunque sus orígenes se remontan a Adam Smith, su desarrollo se produce en los años 1960 con autores como Mincer (1958), Schultz (1960) o Becker (1962). Esta teoría sostiene que la educación es una inversión para el individuo, del mismo modo que lo son los activos fijos: supone privarse de un consumo presente para obtener beneficios futuros.

La teoría renace en los años 70 con técnicas de análisis nuevas, como el ROI o retorno sobre el capital acumulado o, lo que es lo mismo, los salarios (el retorno) sobre las habilidades y conocimientos (capital humano). En los años 90 la aparición de nuevas herramientas informáticas resucita el interés por esta teoría. Súmase a ello una inquietud por la distribución global del talento o la preocupación por diseñar políticas públicas eficientes, tanto para los países en desarrollo, tipo "Objetivos de desarrollo del Milenio" de la ONU, o de los países desarrollados, como el estudio de la OCDE: "*Measuring what people know*" (1996)

Extendiendo el paralelismo entre el capital humano y el capital físico, la teoría del capital humano sienta algunas bases para la valoración del talento. Así, se puede valorar el capital humano mediante la teoría de la inversión: puesto que la inversión en conoci-

miento es alternativa a la inversión en activos materiales o tecnológicos, el capital humano se podría valorar por su coste.

También se puede valorar el capital humano por la utilidad marginal: en este caso se valoraría por el diferencial de productividad y no por su coste, aunque no se escapan las dificultades prácticas de esta metodología. Un enfoque alternativo sería el enfoque holístico. En este caso, igual que en el anterior, uno no se atiene a costes sino a utilidad, siendo la diferencia que se mediría no la utilidad marginal, sino la productividad total del individuo o la organización. En ambos casos, la valoración se hará mediante técnicas financieras de actualización de flujos. Más adelante, los problemas de conceptualización de la teoría del capital humano y su valoración, serán examinados con detenimiento.

En el análisis del capital humano, además, hay que tener en cuenta la llamada teoría de la optimización de recursos, la cual sostiene que los recursos productivos de una empresa en general (es decir, no sólo los recursos humanos sino todos los activos, tangibles e intangibles), son los que tiene en un momento dado fruto de circunstancias históricas. Normalmente la composición de activos de la empresa sería diferente si se hiciese un diseño racional empezando desde cero, pero en el mundo real las cosas no funcionan de este modo, y por tanto hay que intentar extraer lo mejor de los recursos existentes en la empresa. Algunos de estos recursos son de tal densidad que no es posible desprenderse de ellos en breve tiempo, ni reconstruirlos desde cero. Éste es el caso de la plantilla: en general y, sujeto a la legislación laboral, se pueden hacer cambios que afecten a algún trabajador, pero no a todos. Por tanto, hay que optimizar la plantilla que se tiene, y para ello lo mejor es disponer de un buen intangible estructural de recursos humanos.

#### **1.1.4 La contabilidad de los intangibles**

En paralelo con el desarrollo de la llamada nueva economía empezó un movimiento que clamaba por la reforma de las convenciones contables respecto de los activos intangibles. Un representante de esta orientación es Meir Russ, Profesor de MBA en la Universidad de Wisconsin, quien afirma que *“ha costado más de 500 años desarrollar un sistema contable sólido para la vieja economía, pero no podemos esperar ni*

*“al menos cincuenta años para desarrollar un sistema apto para la nueva economía del conocimiento”* (2009, pg. 165)

Nacida en los países nórdicos, esta doctrina sostiene que los activos de conocimiento deben figurar en el balance porque su ausencia es un fallo del mercado: las empresas que son más intensivas en estos activos tienen un balance “invisible” (Sveiby, 1998) complementario al lado del balance visible, compuesto por intangibles en el activo y patrimonio neto en el pasivo. El exceso de valor bursátil respecto al valor en libros vendría, para autores como Sveiby, a demostrar la existencia de este balance invisible. El problema de que esta parte del balance esté oculta, es que las empresas parecen menos solventes y esto encarece el coste de su financiación. El profesor Sveiby, que dio origen a una serie de trabajos que se conocen como la escuela sueca, distingue entre activos:

- Pertenecientes a la estructura interna:
  - Patentes, modelos de fabricación, sistemas informáticos, cultura organizativa y espíritu corporativo. A este grupo se adscribiría el intangible estructural de capital humano.
- Pertenecientes a la estructura externa:
  - Relaciones con clientes y proveedores, marcas, reputación pública, servicio al cliente, etc.
- Competencia individual:
  - Capacidad de los trabajadores de responder satisfactoriamente a los retos de la actividad. Este activo es muy valioso pero en ningún caso atribuible a la empresa, porque el trabajador es esencialmente libre de continuar prestando sus servicios en ella y, por tanto, el control que tiene la empresa sobre este activo es muy limitado (párrafo 15 de la NIC 38).

Michelle Markham (2005), por su parte, ha distinguido dos tipos de activos intangibles por su forma de protección. Los activos consolidados (*hard*), que cuentan con tutela legal específica, como marcas, patentes, modelos, programas informáticos, derechos de reproducción de obras artísticas, y otros similares caracterizados por que la empresa dispone de acciones legales para protegerse de intrusiones ilegítimas en su derecho exclusivo. En el otro extremo, los activos indefinidos (*soft*), carecen de una pro-

tección jurídica específica, y para los cuales la empresa sólo puede proteger su derecho de utilización exclusiva mediante la reserva o el secreto. Es el caso de las listas de clientes, el *know how*, o la cultura organizativa, incluyendo el servicio al cliente o la arquitectura de capital humano. Este hecho, como se va a ver, tiene transcendencia respecto de la revelación contable, pues junto a las ventajas de la transparencia están los intereses propios de la empresa en mantener reservada la información sobre sus fuentes de ventaja competitiva.

Se va a examinar también la reforma de mayor calado acaecida en materia de contabilización de intangibles, como es la NIIF 3 “Combinaciones de negocios”. Esta norma, introducida en 2003 para armonizar las normas internacionales contables con los principios generalmente aceptados en Norteamérica, especialmente el *FASB Statement n° 141* que se había reformado en 2001 para contabilizar los activos adquiridos en combinaciones de negocios mediante el método de adquisición, ha abierto importantes horizontes en la contabilidad de intangibles porque ha dado paso al valor razonable y, sobre todo, porque ha obligado a que el valor residual, que hasta la fecha venía registrándose bajo la rúbrica de “fondo de comercio”, se analice sistemáticamente desglosando los elementos (activos) que sean identificables dentro del mismo. Este mandato ha abierto la puerta a contabilizar un número indeterminado de activos intangibles.

Los intangibles que pueden ser reconocibles en el activo como consecuencia de combinaciones de negocios se clasifican, de acuerdo con el SFAS 141, en:

- Activos tecnológicos o de producción: (patentes, programas informáticos, bases de datos, secretos industriales...).
- Activos de mercado o de distribución (marcas, modelos, nombres de dominio web, acuerdos de no competencia competitiva...).
- Activos contractuales (licencias, contratos publicitarios, de gerencia, de franquicia, de difusión, explotación de recursos naturales...).
- Activos de tipo artístico (derechos de literatura, teatro, cine...).
- Activos basados en la clientela (listas de clientes, encuestas, contratos a largo plazo...).



Es de suponer que, aunque ni la NIIF 3 ni el *FASB Statement 141* reconocen expresamente el intangible estructural de capital humano, éste entraría en la primera categoría, como un activo de producción o perteneciente a la estructura interna de la empresa.

La reforma del FASB, luego adoptada en los *International Financial Reporting Standards* (IFRS), ha generado todo un movimiento de reflexión sobre la contabilidad de intangibles, hasta el punto de que el FASB concibió un proyecto para la reforma de la NIC 38, abordado inicialmente como proyecto conjunto FASB-IASB, y luego continuado en asociación con el *Australian Accounting Standards Board*. La elección de este socio no es casual: Australia es el país donde las normas de contabilización de intangibles son más avanzadas y, por tanto, tienen mayor experiencia sobre las dificultades que esto implica.

#### **1.1.5. Teorías de la organización del capital humano en la empresa**

La noción de que uno de los activos más importantes de las empresas es su personal empieza a extenderse a partir de los años 60 con la teoría del capital humano. Antes la empresa veía al personal más bien como un coste necesario y prácticamente se limitaba a gestionar los procesos derivados de su existencia (nóminas, seguros sociales, etc.). A partir de la divulgación de los estudios de Becker (1962) Hermanson (1964) o Schultz (1969), empieza a extenderse la noción de que las personas son un activo importante que las organizaciones pueden gestionar de forma sistemática, y el concepto de *personal* deja paso al de *recursos humanos*. Durante los años siguientes se extiende un modelo de gestión mediante mejores prácticas que progresivamente va implantándose en las empresas para luego institucionalizarse impulsado por Gobiernos y sindicatos. Este conjunto más o menos extendido gracias a la influencia horizontal conforma las ya tradicionales prácticas de recursos humanos (Huselid, Jackson y Schuler, 1997) como contratación, selección, evaluación del desempeño, formación en la empresa o gestión de retribuciones y recompensas. Según Huselid y otros (1997) el hecho de que estas prácticas se hayan normalizado y extendido en el tiempo, se manifiesta en el alto nivel de conocimiento sobre estas materias, la especialización profesional de quienes las llevan a la práctica, y la existencia de indicadores profesionalizados para evaluar su efectividad.

En un momento posterior, el concepto de recursos humanos deja paso a la gestión estratégica de recursos humanos, más como una evolución construida sobre los fundamentos anteriores, que como una revolución. En esencia esta nueva orientación viene a decir que además de coordinar entre sí las políticas y prácticas de recursos humanos hay que vincularlas con las necesidades de la organización como un todo. A diferencia de las prácticas de recursos humanos, este desarrollo es relativamente reciente (Becker y Huselid 2006) y por tanto no se ha generalizado a todo el tejido productivo mediante el mecanismo de la institucionalización política<sup>4</sup>, lo que significa que las empresas que disponen de esta orientación (por ejemplo con prácticas y procedimientos novedosos como los sistemas de retribución alineados con objetivos de rentabilidad del accionista) tienen mayores posibilidades de que produzca una ventaja competitiva. Además, al pasar de “recursos humanos” a “gestión estratégica de RRHH” se da un salto cualitativo al llevar las políticas y prácticas de recursos humanos al máximo nivel estratégico de la organización. El personal no es ya sólo un recurso valioso, es un activo único y probablemente el más importante de la empresa porque encierra la clave de la competitividad. Para afianzarse y progresar en el mercado se necesita un grupo humano capaz y motivado que participe en la elaboración de los planes de la empresa y los lleve a cabo de manera eficaz, creando valor para el accionista y satisfacción para los propios trabajadores. Esto, a su vez, ha de redundar en la lealtad y en la productividad, generando un círculo virtuoso de retroalimentación positiva. Las empresas que tienen implantados sistemas de gestión alineadas con objetivos y están consiguiendo ser líderes en el mercado, se identifican como entidades de alto rendimiento.

## **1.2 LA CONSTRUCCIÓN DE LA TEORÍA DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE CAPITAL HUMANO**

Construir la teoría contable del intangible estructural de capital humano requiere fijar su objetivo (identificar el intangible y valorarlo de un modo racional, que sea verificable por expertos independientes, de manera que se posibilite la comparabilidad y que puedan registrarse las variaciones temporales) y desarrollar la teoría sobre el registro y vicisitudes posteriores de este activo.

---

<sup>4</sup> Este mecanismo consiste en que las prácticas nacidas en empresas aisladas se generalizan a través de procedimientos como la negociación colectiva para terminar siendo asumidas como obligatorias por el derecho laboral.

Se parte de la reflexión de que el capital humano de una organización es algo más que el conjunto de sus trabajadores. Junto a las capacidades individuales, existe una dimensión colectiva que ordena y dispone esos recursos de modo que la empresa sea competitiva y cree más valor que sus competidores aun cuando la calidad de su plantilla no sea necesariamente superior. El capital humano tiene así dos componentes, los trabajadores, es decir, el conocimiento que abandona la empresa cuando aquellos salen por la puerta, y la infraestructura de capital humano, el conocimiento que permanece en la empresa aunque salgan los trabajadores porque está institucionalizado, se materializa en lecciones aprendidas, en procedimientos, sistemas informáticos, manuales, buenas prácticas, políticas laborales, sistemas de compartir conocimiento, y elementos más abstractos como la cultura corporativa. Puede ser discutible si la gestión del conocimiento forma parte del intangible estructural de capital humano o si tiene perfiles propios que justifiquen un tratamiento sustantivo. En opinión de la doctoranda, este elemento estructural, que actualmente está muy de moda en la gestión de las organizaciones, es parte del intangible de capital humano porque su finalidad primordial es incrementar el rendimiento de la plantilla y su método crear un intangible dentro de la empresa. El conocimiento compartido tiene como pilares básicos la adquisición de habilidades por imitación, la gestión del conocimiento en redes y el aprendizaje y formación continua. Todos estos elementos requieren de una infraestructura para compartir el conocimiento que realmente forma parte de la infraestructura dispuesta por la empresa para mejorar los resultados de su capital humano.

### **1.2.1. Implicaciones económicas**

Las razones para el desarrollo de la investigación en contabilidad del capital humano se relacionan con el cambio en las estructuras productivas, organización del trabajo, y relaciones laborales (CEDEFOP, 1998). En este sentido, este trabajo pone en conexión la teoría general de la contabilidad con las teorías económicas que sostienen que, los países industrializados en el Siglo XXI, basan su productividad en el conocimiento y en la posesión de intangibles, por oposición a los países emergentes, que se basan en una combinación de mano de obra barata y mejoras en la organización empre-

sarial. También relaciona la contabilidad con los nuevos modelos de organización del trabajo, por ejemplo, en organizaciones de alto rendimiento, caracterizadas por:

- Equipos flexibles y autónomos, con alto nivel de autodisciplina.
- Círculos de calidad, frente a un taylorismo que puede considerarse hoy superado.
- Organizaciones más planas, menos jerárquicas.
- Integración vertical de funciones y competencias.
- Un modelo de responsabilidad llamado a sustituir al tradicional modelo de control.
- Empleabilidad y formación permanente por contraposición a permanencia en el puesto de trabajo.

Existen suficientes evidencias empíricas de la relación entre capital humano y rendimientos empresariales (Arthur, 1994). La necesidad de aplicar técnicas contables para medir el capital humano y así producir ventajas estratégicas ha quedado puesta de manifiesto también por Bradley (1992). Davenport (2005) subraya que las empresas gastan entre el 36% y el 70% de su presupuesto en recursos humanos, pero por contraposición sólo el 15% de ellas tiene alguna idea del ROI de esas inversiones para demostrar la motivación económica de la contabilidad del capital humano.

La falta de reflejo contable de los intangibles, elementos productivos que son clave e integran la cadena de creación de valor de la empresa, produce efectos económicos negativos en forma de aumento de la incertidumbre en los inversores. Esta falta de transparencia dificulta la evaluación de riesgos<sup>5</sup> y, en consecuencia, lleva al inversor a exigir una prima de riesgo que aumenta el coste del capital para las empresas que tienen un mayor peso en intangibles. Este efecto se ha reconocido por la Unión Europea, que ha propuesto el programa RICARDIS (UE, 2006) como estrategia para, mejorando la información sobre intangibles, lograr un incremento en las inversiones en actividades y sectores con un alto componente intangible. La información sobre intangibles en general, y en particular sobre el intangible estructural de capital humano, debería paliar este problema. Una información veraz y, sobre todo, comparable, sobre la existencia y cali-

---

<sup>5</sup> El Comité de Basilea incluye a los RRHH como uno de los riesgos operativos a evaluar.

dad del intangible estructural de recursos humanos, serviría a los analistas e inversores institucionales para guiar sus decisiones de inversión.

La información financiera tiene utilidad para usuarios externos, principalmente analistas financieros y proveedores de financiación, en la medida en que al representar la imagen fiel se permite calcular mejor los flujos de caja futuros. Con una información más completa sobre los activos latentes, ausentes en el balance, en teoría sería más fácil calcular el potencial de generar flujos de caja y beneficios, aplicar ratios de análisis financiero, comparar la evolución temporal y buscar escenarios alternativos de inversión (unidades / sectores / países o mercados) utilizando el potencial organizativo como criterio para estimar la rentabilidad a largo plazo.

En un plano más táctico, para los gerentes también tiene mucha utilidad conocer el valor del personal en la empresa y sobre todo los mecanismos para enriquecerlo, como recuerda el aforismo anglosajón “*What gets measured gets managed*”<sup>6</sup>. Ahora bien, en el marco actual esos análisis no pueden hacerse utilizando la contabilidad porque el intangible no se refleja en los balances. Como consecuencia el capital humano no se mide en la mayoría de empresas y, cuando se hace, falta la conexión entre los subsistemas informáticos contable y de RRHH, con la consiguiente pérdida de eficiencia.

Un buen sistema de información contable debería permitir estimar el capital humano, con valores objetivos y verificables, y así poder utilizar técnicas de análisis de inversiones para programar la plantilla, vincular los presupuestos de formación con la contabilidad general, contribuir al análisis económico de la política de incentivos, o facilitar la toma de decisiones estratégicas, por ejemplo para externalizar funciones. Ahora bien, la medición del capital humano no puede ser un objetivo en sí misma, sino que ha de ir encaminada al objetivo final de favorecer la implantación de la estrategia de la empresa. Por otro lado, hay que alertar sobre el riesgo que entraña la búsqueda de parámetros sin partir de un análisis coste/beneficio. La medición comporta básicamente dos problemas: el primero es que el coste de la medición pueda ser superior al potencial beneficio que se derive de ello, y el segundo es un riesgo de “*micromanaging*”, es decir, que los directores con medidas a su disposición sobre elementos de importancia subor-

---

<sup>6</sup> Sólo se puede gestionar lo que se puede medir.

dinada, se dediquen a realizar la tarea de los mandos intermedios en detrimento de la suya propia.

Hechas estas salvedades, la conveniencia de establecer indicadores para reflejar la evolución y rendimiento del capital humano de las empresas es incuestionable. Recientemente, un diario de tirada nacional<sup>7</sup> recogía el dato de que sólo una de cada veinte empresas españolas sabe cuáles son los beneficios de sus políticas de recursos humanos. Muchas empresas españolas reconocen expresamente que el factor humano es un recurso estratégico, un elemento de competitividad a largo plazo, pero no disponen de los mecanismos para medir el impacto de este elemento sobre los beneficios empresariales a pesar de que tres de cada cuatro creen que los RRHH son clave en la estrategia empresarial. Junto a ello, en una dimensión macroeconómica, establecer mecanismos para calcular el valor agregado del capital humano nacional sirve para facilitar la toma de decisiones sobre el sistema educativo y su financiación.

### 1.2.2. Estado de la cuestión

La contabilidad del capital humano en la empresa del siglo XXI viene determinada por la consideración de su personal. Tras sufrir cambios importantes a lo largo del siglo XX, el elemento humano se ha elevado hoy a la categoría de recurso estratégico, hasta el punto de que el objetivo fundamental de la función de RRHH en la actualidad no es ya gestionar plantillas ni siquiera buscar la eficiencia, sino crear valor mediante la innovación y aplicar las llamadas capacidades dinámicas, que vendrían a ser sinónimos de reinventar la empresa para volver a colocarla en condiciones de competitividad. Partiendo de un taylorismo inicial, que apenas prestaba atención al elemento humano ya que veía al trabajador como un mero medio de producción, se pasó a mediados del siglo XX a considerar la plantilla como un todo, una especie de organismo que demanda atención y cuidado por parte de los gerentes porque puede aportar ganancias de eficiencia, filosofía que se resume en la expresión “Recursos Humanos”. Desde ahí la siguiente evolución es llegar al enfoque de “Capital Humano”, concepto contemporáneo que va más allá de la eficiencia, porque apunta al objetivo mismo de la creación dinámica de capacidad o, lo que es igual, a la adquisición de ventaja competitiva por parte de los

---

<sup>7</sup> *¿Para qué sirve la gestión de personal?* El Mundo, 1 de abril de 2012, suplemento “Mercados”, pág. 12.

trabajadores. Son ellos y no el capitalista quien puede mantener la empresa a flote en condiciones cambiantes de competitividad. Innovación y evolución son hábitos que se pueden aprender e incorporar en la infraestructura de capital humano de la empresa, por ejemplo mediante sistemas de gestión de conocimiento compartido, como se verá en esta investigación.

Las teorías sobre gestión de personal evolucionan también en función del mercado de trabajo. Como puede verse en el Cuadro 2, ha cambiado notablemente la consideración del trabajador en la empresa. Los trabajadores del mundo industrializado han visto cómo su mera disponibilidad para realizar tareas manuales o desempeñar funciones básicas no es hoy suficiente para encontrar trabajo: el trabajador ha de ofrecer también competencias, conocimientos y habilidades concernientes a su puesto de trabajo. Del concepto *empleo* o de su contrario *desempleo* —que reflejan una mera situación de hecho—, se ha pasado al concepto *empleabilidad*, que remite a problemas más profundos de falta de capital humano. El mercado laboral global está enseñando que no se puede distinguir ya, en general, entre países donde el empleo es más accesible y otros sin oportunidades, sino entre trabajadores cualificados y otros con escasas perspectivas laborales. Un ejemplo sería la situación de Estados Unidos, con una tasa creciente de trabajadores manuales desempleados, pero también, por supuesto, España, donde la crisis sostenida ha dañado las posibilidades de empleabilidad de una parte importante de la población activa. En el otro lado del espectro, estarían países donde, hasta hace veinte años, era impensable encontrar yacimientos de personal especializado, como China o India.

**Cuadro nº 2. El enfoque tradicional de RRHH frente al enfoque actual de capital humano**

	<b>Enfoque tradicional de RRHH</b>	<b>Enfoque actual de Capital Humano</b>
<i>Considera la plantilla como...</i>	Un coste	Un activo
<i>Objetivo fundamental ...</i>	Controlar los costes	Optimizar los rendimientos
<i>El trabajador</i>	Es fungible (sustituible), sobre todo si se dedica a tareas manuales	Es único, tiene competencias distintivas, iniciativa o creatividad
<i>El Departamento de RRHH se preocupa de...</i>	Procesos (nóminas, seguros sociales, etc.)	Creación de valor: productividad e innovación
<i>Planificación estratégica</i>	Inexistente. Basta con tener los puestos de trabajo cubiertos	Fundamental: Aumentar el potencial y alinear con la estrategia de la empresa
<i>Instrumentos de gestión</i>	Salarios Carrera profesional	Evaluación del desempeño Opciones sobre acciones

De la empresa *meramente* multinacional hemos pasado a la empresa *global*, con plantillas de trabajadores de alta movilidad incluso más allá de las fronteras nacionales, con centralización de funciones para ganar en eficiencia (administración, contabilidad, compras, etc.) y a menudo con dos o más unidades, por ejemplo centros de investigación, en diversos países compitiendo entre sí dentro de la propia empresa. Esta nueva empresa global necesita nuevas herramientas de gestión, especialmente la gestión estratégica de recursos humanos, y esta tesis aspira a profundizar cómo esas herramientas se pueden traducir en un lenguaje contable.

Una última reflexión cabe hacer sobre la inversión de términos que se produce en las situaciones de crisis prolongadas, pues entonces las plantillas pueden pasar de ser vista principalmente como un activo a convertirse en un pasivo por las indemnizaciones latentes por despido o los compromisos por pensiones. En estas situaciones sí que se desea valorar ese posible pasivo, pero esta asimetría de reconocimiento parece injusta si no se ha realizado en paralelo una estimación del valor de la plantilla como activo.



Del mismo modo, hay una lección muy importante que extraer de la moda del llamado *lean management* que tanta pujanza tuvo durante los años 90 del siglo pasado en Wall Street. Las empresas buscaban incrementar su rentabilidad recortando gasto improductivo. Frecuentemente el exceso de gastos se relacionaba con el exceso de dotación de plantilla, que se consideraba según esta metáfora como “la grasa”. Así, los anuncios de despidos masivos (“*layoff*”) eran seguidos inmediatamente de revalorizaciones bursátiles bajo la esperanza de una mayor rentabilidad. Sin embargo, las lecciones aprendidas de los despidos “quirúrgicos” de los años 90 en Wall Street son que, a largo plazo, se produjo una descapitalización de las empresas y un menor crecimiento a largo plazo (Bhutoria, 2005).

Desde el punto de vista de la información financiera, diversos autores han sostenido que la utilidad de los estados financieros tradicionales ha disminuido durante los últimos 30 años (Comisión Europea, 2003, y Kamiyama, Martínez y Sheehan, 2004). El objetivo fundamental de la contabilidad financiera es mostrar la imagen fiel de los activos y pasivos y reflejar la situación financiera de la empresa y los resultados y los riesgos. En principio se puede afirmar que este objetivo no se cumple con respecto al capital humano porque la contabilidad no ofrece suficiente información.

Muchos investigadores han tratado de medir el capital humano de la empresa (entendiendo por tal sus trabajadores) para conseguir atraer inversores o mejorar sus condiciones de acceso al mercado de capitales, pero el resultado no ha resultado generalmente convincente. En cambio, el método de estimarlo de una forma vicaria o subordinada, midiendo el intangible estructural (y no los trabajadores) que se propone en esta tesis no adolece de ese problema, porque su cálculo se realiza dentro de los estándares internacionales de valoración y puede ser verificado por expertos independientes. Esto permite, por añadidura, que puedan registrarse sus variaciones temporales e incluso se pueda comparar con otros sujetos contables. El interés por valorar el intangible estructural radica en su posible relación con los resultados: una mayor calidad del intangible estructural se va a traducir en una mejor explotación del capital humano de una empresa y, por tanto, en una mayor rentabilidad. La principal dificultad, sin embargo, para establecer reglas operativas en el sentido del razonamiento anterior es la medida del intangible, pues una valoración basada en el coste va a ofrecer cifras cuantitativas, pero no necesari-

riamente cualitativas. De éste y otros problemas en la valoración del intangible se trata en el capítulo 11.

### 1.2.3. Breve historia de la contabilidad del capital humano

La contabilidad del capital humano comenzó a desarrollarse a partir de Hermanson (1964, págs. 7-11), quien ya reclamó su contabilización en el activo e incluso sugirió un método que denominaba método del fondo de comercio no adquirido<sup>8</sup>, consistente en capitalizar el diferencial de capacidad productiva de los RRHH de la empresa en comparación con otras de similar estructura y características. La mayoría de los estudios se dedicaron inicialmente a los problemas de medida y análisis de utilidad, fortaleciendo el concepto de los trabajadores como recurso valioso de la empresa. Pronto empezó a desarrollarse otra rama, como es la de la contabilidad social que condujo en Francia a la introducción del Balance Social, obligatorio en Francia desde 1977 para empresas de más de 300 trabajadores. Durante los años 70 del siglo pasado la contabilidad del capital humano continuó intentando desarrollarse, pero dentro del estrecho paradigma de la contabilidad financiera, lo que llevó a cierto estrangulamiento de estos estudios. En los posteriores años 80 una nueva generación de empresas fundadas principalmente en el conocimiento, tomó el liderazgo en la economía mundial, lo cual estimuló un nuevo interés por los intangibles. Este hecho dejó paso en los siguientes años 90 al movimiento del Capital Intelectual, con el incremento de la ratio de valor bursátil / libros como principal argumento. La teoría del capital intelectual define el capital humano como la suma de tres competencias humanas: inteligencia, aptitud y habilidad (Rimmel, 2005 y Cañibano, en Comisión Europea, 2003, pág. 113).

El enfoque tradicional en la contabilidad tradicional del capital humano ha sido captar la competencia individual de los trabajadores, considerando cuestiones como: (Bhutoria, 2005):

- ¿Se debe calcular cada empleado por separado, o la plantilla junta vale más que la suma de los valores individuales?

---

<sup>8</sup> “Unpurchased goodwill method” (Hermanson, 1964, pg 9)

- Si se utilizan métodos de valoración basados en el coste salarial, el mero incremento salarial anual se va a traducir en un mayor valor del capital humano ¿es esta asunción consecuente con la realidad?
- Metodológicamente no está claro cómo registrar las bajas voluntarias. ¿Se deben computar como envilecimiento del activo, o hay que suponer que se reponen?
- ¿Cómo se amortizan los RRHH?
- ¿Cuál es el efecto impositivo de la deducibilidad de los salarios sobre el valor capital?

Gran parte de estas preguntas está todavía a la búsqueda de una solución. En opinión de quien esto escribe no hace sino demostrar que la contabilidad del capital humano no puede intentar registrar la capacidad individual de los trabajadores sino el intangible estructural que la empresa ha dispuesto para obtener de esos recursos un alto rendimiento<sup>9</sup>.

### 1.3 METODOLOGÍA

En lo que a la metodología de investigación se refiere, esta tesis se divide en dos partes. Después de unos capítulos introductorios, en la primera parte, que abarca los capítulos relativos al tratamiento contable de los intangibles y sus propuestas de reforma (capítulos 4 a 9), se sigue un método inductivo, analizando críticamente las diferentes aportaciones recibidas sobre la contabilización del capital humano. La conclusión de esta parte del estudio es la inadmisibilidad del registro contable del capital humano individual en los libros de la sociedad.

El segundo tramo de la tesis, tomando la anterior como premisa, elabora sobre la hipótesis de la posibilidad de analizar y valorar aplicando metodología contable al intangible estructural, sosteniendo que la medida del intangible estructural de la empresa sirve como indicador del potencial productivo de la plantilla. En esta parte de la tesis se emplea un método deductivo con un enfoque cualitativo-cuantitativo dirigido a probar la veracidad de la hipótesis.

---

<sup>9</sup> La Contabilidad del capital Humano ha tenido un desarrollo notable en la India, lo cual no es casual dado el gran potencial de conocimiento de esta economía. Véase casos concretos para el análisis como Infosys en Chandran (2005)

Aunque puede argumentarse que el método deductivo tiene mayor validez científica, hay que contemplar este debate con una perspectiva más amplia y tener en cuenta que si el investigador se aproxima al problema con una tesis fija como punto de partida, corre el riesgo de dirigir todos sus razonamientos a interpretar los datos en el sentido apuntado por su hipótesis. El método inductivo, por el contrario, está más libre de ese sesgo aunque naturalmente no está exento del mismo por completo.

### **1.3.1. Aplicación de la metodología contable**

En la técnica contable, para registrar un activo en el balance, según las normas del vigente Plan General de Contabilidad primero ha de cumplir los criterios de reconocimiento como activo (control por parte de la entidad, ser resultantes de sucesos pasados y existir respecto de ellos esperanza de obtener rendimientos económicos futuros), y luego además los de registro en el balance (valoración monetaria fiable).

Pues bien, la construcción de una teoría contable para el intangible estructural del capital humano exige un recorrido por todos estos elementos. La primera dificultad en este proceso es identificar el elemento productivo. La identificación de activos intangibles es siempre difícil por su propia naturaleza, pero tal vez es más dificultosa en el caso de intangibles estructurales, porque son más difíciles de separar de la propia existencia de la empresa. Una dificultad añadida es que, en el marco legal y reglamentario vigente, el concepto de intangible no resulta muy operativo, pues por su naturaleza inmaterial estos elementos están sometidos a fuertes restricciones a la hora del su registro contable, y aunque se han reformado algunas normas contables en el sentido de facilitar el reconocimiento de estos elementos (especialmente la NIIF 3) los estándares vigentes siguen siendo tremendamente restrictivos a la hora de reconocer estos elementos. A la investigación del concepto de intangible se dedican los capítulos 4 a 9, incluyendo una revisión general de la literatura sobre intangibles, las normas contables que los regulan tanto a nivel nacional (Texto Refundido de las Sociedades de Capital y Plan General Contable), como en derecho comprado (reforma de la NIIF 3 y proyecto de reforma de la NIC 38), sobre todo en lo que podría significar para el registro contable del intangible estructural si ese proyecto de reforma se concretase en un futuro.

Pero el concepto de intangible es sólo una parte de la noción que se maneja. Para completar la ecuación resulta igualmente necesario estudiar el concepto “capital humano”, y a eso se dedica el capítulo 3, empezando por su noción y utilidades e incluyendo un repaso a las diversas metodologías de valoración existentes para este elemento, dada la relevancia que tendrá a la hora de definir una metodología de valoración para el intangible estructural.

Inherente al concepto de activo es también la noción de que el elemento sea susceptible de proporcionar rentabilidad futura. Para analizar hasta qué punto este intangible supone un recurso de creación de valor, se examinarán las modernas teorías de gestión del capital humano, especialmente la gestión estratégica de RRHH que es la que normalmente permite hablar de organizaciones de alto rendimiento. La gestión estratégica de RRHH ofrece el soporte imprescindible para diseñar un marco conceptual sobre la valoración contable de ese intangible. Esta teoría, que se detalla en el capítulo 10, ofrece suficiente evidencia de que la forma en que se organicen los efectivos humanos tiene efectos directos sobre el resultado, lo cual es básico para sostener que la infraestructura de gestión responde al concepto económico y contable de activo.

Con estos elementos, en el capítulo 11 se desarrollarán los que podríamos considerar principales hallazgos de la tesis, en concreto la forma de identificar cuándo una empresa dispone de ese activo estructural (lo que sería relevante por ejemplo, de cara a una fusión) y cómo el mismo se puede valorar de manera fiable.

En el capítulo 12, se expone un estudio empírico para demostrar cómo se puede identificar la existencia del elemento estructural. Esta cuestión es clave puesto que, si se tiene en cuenta que todas las empresas tienen infraestructura organizativa, la conclusión es que sólo se podrá considerar a ese elemento un activo cuando:

- a) Resulta identificable.
- b) Ofrece resultados superiores a sus competidores.

La metodología que se propone parte de un cuestionario que permite identificar el intangible estructural a partir de elementos formales. Ahora bien, el análisis comparativo a partir de datos de empresas tiene generalmente el problema de que las definiciones

y conceptos son muy diferentes en cada una. Por eso conviene trabajar con comparaciones entre empresas que se manifiesten bastante homogéneas. Para garantizar esto, en nuestro estudio el *benchmarking* se ha realizado entre las empresas del sector asegurador español, siendo la base para el estudio cuantitativo un trabajo de campo realizado con una técnica de cuestionario en soporte web a empresas de dicho sector. Sobre una población teórica de 102 empresas de ámbito nacional a las que fue remitida la invitación para contestar, un total de 30 respondieron a la encuesta, en un período comprendido entre marzo y junio de 2011. Para analizar las propiedades del cuestionario se ha calculado su fiabilidad mediante el procedimiento de dos mitades: en primer lugar se ha calculado la puntuación total de cada uno de los participantes y luego se ha realizado la correlación entre dicha puntuación obtenida en los ítems pares y los impares. El resultado ha sido 0,4 indicando una adecuada fiabilidad, teniendo en cuenta que se trata de una muestra relativamente pequeña.

La teoría de que puede medirse el intangible estructural, para que a su vez sirva como reflejo del capital humano individual que atesora una empresa, es universal y no se vincula a un contexto específico. Se puede aplicar a cualquier empresa donde el intangible estructural sea fuente de ventaja competitiva. Al eliminar los aspectos contextuales, la teoría establece una relación directa entre las dos variables: intangible estructural y resultados.

La tesis tiene aspectos descriptivos y normativos. La primera parte, que incluye el estudio de las teorías del capital humano y de los intangibles, es predominantemente descriptiva, mientras que en la segunda parte, que se centra en el estudio del intangible estructural de capital humano, predomina el aspecto normativo, intentando establecer pautas de identificación y valoración del elemento patrimonial (intangible estructural) que puedan ser de utilidad en la práctica profesional de los contables para divulgar la información contable sobre este intangible en la memoria o informe de gestión, en el informe de responsabilidad social corporativa, en cuestiones fiscales como los precios de transferencia e incluso en los cálculos y contabilidad de operaciones de fusión.

Aunque los objetivos y métodos de la disciplina de la contabilidad del capital humano están bien establecidos desde Hermansson (1964), existe una problemática fundamental en la mezcla de estos dos conceptos, pues la contabilidad no está bien equipa-

da para medir cuestiones como la motivación, la empatía, el liderazgo o la capacidad creativa. Algunos parámetros como los años de estudio son más fácilmente estimables, pero estos indicadores, dígase formales, realmente tienen poco valor predictivo para establecer un vínculo con los resultados de la empresa. Por ello, la contabilidad del capital humano ha tomado diferentes direcciones investigadoras, como se va a detallar en el capítulo segundo.

### **1.3.2. Soluciones al problema de la contabilidad de los intangibles en general y del capital humano en particular**

La investigación de los últimos años sobre el capital humano ha sido intensa. Los más ambiciosos han intentado que los RRHH se incluyan en el activo del balance. Estos intentos se han basado sobre todo en el concepto económico y contable de los intangibles, lo cual, más adelante, llevará a encuadrar el problema en la teoría general de los intangibles, con un repaso crítico desde los primeros esbozos de esta teoría al momento actual, estudiando los avances que las normas internacionales de contabilidad han realizado en los últimos años y detallando los proyectos que, en el futuro, podrían suponer cambios interesantes. Este estudio sirve de marco a la tesis sobre el registro del intangible estructural de capital humano.

Otros estudios han sido menos ambiciosos y, frustrados por la imposibilidad de realizar un registro contable convincente del talento de la plantilla, se han conformado con realizar informes divulgativos del capital humano de la empresa como complemento a los estados financieros. Esta solución intenta armonizar la demanda de información, porque la calidad de los RRHH con que cuenta la empresa no es indiferente para las perspectivas de su futuro y, por tanto, los accionistas y otros interesados en su actuación financiera tienen interés en conocer más información sobre estos aspectos, con la posibilidad de realizar valoraciones, sobre todo si han de ser en valores monetarios, como requeriría la inscripción en los balances. Esta transacción explica que las propuestas de informes sobre intangibles y capital humano hayan tenido cierto predicamento (Frederik, 2009) y que incluso hayan llegado a la legislación mercantil y contable como al Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, el *Management's Discussion and Analysis* que la SEC norteamericana impone a las sociedades cotizadas, o *el Operating*

*and Financial Review* del Reino Unido, y otros modelos y normas que examinaremos en el capítulo 9.

En el caso que aquí se considera, una vez más, se ha de reiterar que el punto donde de capital humano y contabilidad empresarial realmente confluyen es el intangible estructural de RRHH, un concepto que también se designará como “arquitectura de capital humano”. Para aislar los elementos que pueden llevar a determinar en qué circunstancias este intangible económico propiedad de la empresa, puede expresarse en lenguaje contable como un activo, se necesitará una fundamentación teórica sólida en materia de ordenación de los RRHH en la empresa. Por ello, se va a analizar lo que pueden aportar a la ciencia contable las diversas corrientes científicas sobre ordenación de capital humano, con especial atención a la gestión de su planificación estratégica y a las organizaciones de alto rendimiento. El objetivo de esta parte será construir un marco de referencia para analizar cuándo existe ese activo estructural, cómo se puede valorar, y cuál debería ser su tratamiento contable.

Finalmente se desarrollará un estudio sobre la infraestructura de capital humano en el sector asegurador español. Su objetivo es analizar si, en la práctica, se verifica que el intangible estructural de capital humano está correlacionado positivamente con los resultados financieros de la empresa. El estudio evalúa hasta qué punto existe en cada empresa el intangible estructural de capital humano, partiendo para ello de un cuestionario de evaluación diseñado a tal efecto para investigar el índice de intangible estructural de capital humano. Se ha elegido una actividad del sector servicios porque se estima que la aportación del capital humano a la creación de valor es superior, al tiempo que se trata de un subsector relativamente homogéneo para limitar al máximo la influencia de otros factores. Además, no se puede olvidar que la primera empresa en Europa que hizo público un balance de capital intelectual fue la aseguradora sueca Skandia en 1994. El último capítulo contiene las conclusiones del trabajo realizado.



## 1.4 HIPÓTESIS A CORROBORAR

**Es posible identificar y valorar el intangible estructural de capital humano de una empresa empleando metodología contable.**

En resumen, el razonamiento que se aplica se basa en unas pocas y sencillas premisas que conforman un razonamiento progresivo, que se muestran en el Cuadro 3:

**Cuadro 3. Premisas**

Nº	Premisa
1	Los cambios económicos de las últimas décadas (aumento de la competitividad, incremento de la productividad, globalización, etc.) han acentuado la importancia del capital humano como factor productivo, en general, para todas las empresas.
2	Desde el punto de vista económico, el capital humano es uno de los recursos productivos más importantes de la empresa, pero su tratamiento en las normas contables actuales no es consecuente con su naturaleza como recurso productivo clave. Las partidas relacionadas con el personal se registran como gasto del ejercicio y no existe una rúbrica en el activo del balance que refleje el capital humano. Esto es debido a que la empresa carece de suficiente control e información sobre este recurso.
3	El capital humano no es el único elemento productivo que está ausente de la contabilidad. Un cierto número de intangibles a disposición de la empresa, están igualmente ausentes del balance, especialmente si han sido desarrollados dentro de la empresa y no adquiridos de terceros.
4	Existe un amplio consenso sobre las implicaciones negativas de la ausencia en los balances de los elementos intangibles, con problemas que inciden, tanto en el ámbito interno de la gestión de estos recursos, como en ámbito de los usuarios externos, inversores y proveedores de financiación. Sin embargo, no existe acuerdo acerca de cómo reflejar los elementos intangibles, sobre todo si, como se ha dicho en el punto anterior, no han sido adquiridos mediante precio o contraprestación.
5	Puesto que es sumamente difícil acordar una norma de registro y valoración de los elementos intangibles creados por la empresa, el IASB, por el momento, ha desistido de ello.
6	Si la contabilidad de intangibles en general representa un gran reto, las especiales características del capital humano complican más aún si cabe la posibilidad de ofrecer una respuesta satisfactoria bajo el prisma de la contabilidad.
7	Sin embargo, el modo de suministrar a los usuarios de los datos contables información sobre el valor de un recurso productivo (como es, en este caso, el capital humano) es una cuestión que debería resolverse con metodología contable.
8	La calidad del capital humano influye de manera directa en los resultados financieros de la empresa y, por tanto, los accionistas, analistas y otros sujetos interesados en su actividad, tienen en teoría interés en disponer de un conocimiento sistemático de la composición de su capital humano, así como de sus variaciones, especialmente si la calidad de la información permite realizar comparaciones horizontales.

9	La falta de control suficiente de capital humano por la empresa, se relaciona con la propia naturaleza del recurso: es un elemento básicamente individual; está formado por los conocimientos, competencias, experiencia y motivación de cada trabajador. La empresa utiliza ese capital en virtud del contrato de trabajo, pero el trabajador tiene plena libertad para desistir de ese contrato en cualquier momento.
10	Además del capital humano constituido por el conjunto de los trabajadores, todas las empresas tienen, en mayor o menor medida, un intangible estructural de recursos RRHH. Este intangible estructural se puede denominar también “arquitectura de recursos humanos”.
11	Ambos tipos de intangible deben ser claramente diferenciados porque su naturaleza económica y régimen jurídico es diferente y, por tanto, también debe serlo su tratamiento contable. El capital individual, como pertenece a los trabajadores, sale fuera de la empresa cuando éstos la abandonan. La empresa aplica este capital humano a sus actividades productivas, gracias a un contrato de arrendamiento de servicios. Por el contrario, los procedimientos y prácticas de gestión del capital humano conforman un intangible estructural que pertenece exclusivamente a la empresa, y permanece en ésta aún cuando los trabajadores la hayan dejado <sup>10</sup> .
12	El intangible estructural de capital humano es el elemento que permite ahorrar la plantilla, ajustándola a las necesidades de la empresa y mejorar su calidad través de los procesos de selección, formación, incentivos, carrera, etc. Este intangible estructural es susceptible de un tratamiento contable similar al de otros intangibles de la empresa, pero al haber sido generado internamente está ausente del balance. Salvo en rarísimas ocasiones, no se va a ver en el activo, aunque existen sin embargo, ocasiones en que este intangible podría ser activado.
13	Aunque es cierto que la empresa no tiene suficiente control sobre los RRHH, en cambio sí tiene el control sobre su intangible estructural.
14	Lo relevante para los usuarios de la información financiera no es quiénes son los trabajadores en un momento dado, sino si la empresa tiene los mecanismos para estimular su productividad, retener a los mejores y mejorar la calidad del capital humano mediante adquisición de nuevas competencias por los trabajadores, así como mediante contrataciones nuevas o de reposición de talento.

Con este razonamiento lógico, esta tesis comienza con una de sus conclusiones, lo que constituye un punto de partida hasta cierto punto revolucionario: constatar que los numerosos esfuerzos realizados hasta el presente por ofrecer un enfoque generalmente aceptable sobre la contabilidad del capital humano, han tenido un impacto muy limitado porque estaban mal enfocados. Normalmente estos estudios se han guiado por la aspiración de reflejar como capital o activo de la empresa la competencia individual de los trabajadores, obviando el problema de que la empresa, al no ser titular de este intangi-

<sup>10</sup> Esta distinción entre el activo que sale de la empresa cuando cierra, y el activo que permanece, es particularmente pertinente para distinguir entre el capital humano individual y el intangible estructural, y viene citándose repetidamente desde que fue introducida por MERITUM (Frederick, 2005, pág. 45 y Sánchez y Cañibano, 2001, p.14)

ble, no tiene suficiente control sobre él como para poder considerarlo como un activo propio.

Este enfoque centrado sobre la competencia individual, que podría ser válido bajo una perspectiva económica, socio-laboral o incluso filosófica, no es sostenible desde el punto de vista contable porque plantea un problema axiológico: no se representa la imagen fiel, y un problema práctico relacionado con el principio de partida doble: una hipotética contabilización de la competencia individual como activo, llevaría a crear una cuenta de tipo patrimonial en el pasivo que reflejase la financiación de ese recurso, anotación que carece de toda lógica. La mera contratación de un trabajador por la empresa, por mucho talento que tenga, no la hace más rica.

*Por tanto, esta tesis se propone demostrar por qué los enfoques tradicionales están mal encaminados y, cómo centrándose en el intangible estructural de RRHH, se puede ofrecer una solución satisfactoria desde el punto de vista de la técnica contable, mejor que la ofrecida por la, llamada tradicional, contabilidad de la competencia individual. Una ventaja adicional de este enfoque es que, a través del análisis de la infraestructura de capital humano de una empresa, siguiendo una metodología contable, se está realizando una valoración indirecta de su capital humano*

# 2

## **¿POR QUÉ UN ENFOQUE CONTABLE PARA EL CAPITAL HUMANO?**

**Desde que Jacob Mincer (1958) definió el capital humano utilizando la analogía con la inversión en capital físico –privación de consumo presente para poder disfrutar de mayores utilidades futuras- la contabilidad ha especulado con la forma de reflejar ese capital.**

**En este capítulo se examina la contabilidad del capital humano desde un punto de vista práctico, empezando por los fallos de mercado, como el mayor coste de financiación que deben pagar las empresas cuyos principales activos son el capital humano porque sus balances no reflejan su verdadera capacidad productiva. Se examina también la relación entre el capital humano y la inversión en tecnología y las utilidades para usuarios internos y externos de la información contable. Igualmente, se reflexiona sobre la distinta naturaleza de las partidas relacionadas con el capital humano que actualmente se contabilizan siempre como gasto.**

**Examinadas las cuestiones que debe resolver una contabilidad del capital humano, se pasa a una revisión general de las diversas aportaciones a la teoría del capital humano desde el campo de la contabilidad, agrupadas en tres bloques: las propuestas de reforma de los estándares contables de cara a una posible inclusión de esta partida en el activo del balance, las normas que regulan la mención, potestativa u obligatoria, al capital humano en la memoria y otros documentos contables y, en tercer lugar, otros modelos más libres fuera de las normas contables pero utilizando sus mismos principios, de informe sobre el capital humano.**

## 2.1 CAPITAL HUMANO Y CONTABILIDAD

La importancia de aplicar la contabilidad al capital humano es evidente si se piensa que el 75% de la riqueza nacional se genera en forma de salarios (Bécker, 1993), y sin embargo las empresas no disponen de ningún instrumento que indique el valor de su capital humano, salvo experiencias aisladas como la de la empresa india Infosys, que calculó y publicó el valor de su plantilla, que según ellos era 1.680 millones de Rupias en 1995<sup>11</sup>. Otras empresas que han experimentado en contabilidad del capital humano con soluciones de carácter experimental son Novo Nordisk, Skandia, la Agencia Danesa de Protección Medioambiental y The Body Shop<sup>12</sup>.

Se puede definir a la contabilidad del capital humano como la parte de la disciplina que estudia los problemas derivados de la identificación, valoración y divulgación de resultados sobre los recursos humanos de una organización, facilitando así su mejor gestión. Es una extensión de los principios contables de correlación de ingresos y gastos y de imagen fiel (dos empresas que tienen el mismo capital fijo, pero distintos modelos de plantilla no son la misma realidad), y abarca la medición de los costes en que incurren las empresas y otras organizaciones a la hora de seleccionar, contratar, formar y desarrollar sus plantillas. Igualmente comprende la estimación del valor de la plantilla para la organización (CEDEFOP, 1998, pág. 7). El Chartered Management Institute del Reino Unido (2006) ha rastreado la terminología utilizada para describir en inglés la contabilidad del capital humano, e inventaría los siguientes: *workforce reporting* (información sobre la plantilla), *workforce analytics* (análisis de plantillas), *HR lead / lag metrics* (indicadores de avance o retraso en materia de RRHH), *HC reporting* (información sobre el capital humano), *HC management* (gestión del CH) o *HC metrics* (métricas de CH). Como puede apreciarse, cada uno de ellos alude a una faceta distinta del fenómeno. La contabilidad del capital humano se relaciona también con la responsabilidad social corporativa porque apoya los informes de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) con mejores herramientas informativas.

---

<sup>11</sup> Puede verse más información sobre la contabilidad de Infosys en el capítulo 11.

<sup>12</sup> Los casos de estas empresas se examinan en CEDEFOP (1998), págs. 40-67.

En general, se puede decir que la contabilidad del CH implica (Frederik, 2009):

- Identificar el activo.
- Medirlo.
- Informar a interesados internos y externos.

Lo cierto es que, frecuentemente, cuando los presidentes o directores generales se dirigen a los trabajadores de la empresa, el mensaje que les transmiten es que ellos son sus principales activos. ¿Se trata de pura retórica, o hay algo de verdad en este aserto desde el punto de vista de la contabilidad? La teoría del capital humano y la de la nueva economía defienden que, en los activos intangibles en general y en el capital humano en particular, se concentra la mayor parte de los recursos productivos de la empresa<sup>13</sup>.

La especulación sobre el capital humano como un factor de producción se remonta a los años 50, y las cuestiones sobre la contabilidad de las inversiones de la empresa en formación y salud fueron sugeridas por vez primera por Hermanson (1964) y continuadas por Likert (1971)<sup>14</sup>. En una fecha ya tan remota como 1975 Gleeson escribía: “*La falta de información sobre los RRHH en los estados financieros es bastante conocida y no requiere pruebas documentales. Por culpa de tal omisión, los gerentes e inversores probablemente están tomando decisiones que se apartan del óptimo. La contabilidad de los recursos humanos es fundamental para superar tal carencia. Su objetivo es esencialmente identificar, medir y presentar información sobre los RRHH de una organización en la medida en que sea relevante*” (OCDE, 1996, pág. 65).

Un capital humano bien formado, suficientemente motivado y dirigido de modo eficaz genera satisfacción en el cliente, y una clientela fiel es parte importante de lo que necesita una empresa para subsistir y progresar en el nuevo entorno de globalización y mercados fuertemente competitivos. Si esto es verdad, se da la paradoja de que uno de los activos más valiosos de las empresas no está reflejado en sus balances, pues las normas contables exigen que todas las inversiones en plantilla se traten como gastos corrientes. La falta de reflejo contable de este activo en los balances dificulta el análisis de solvencia de las empresas y puede traducirse en un incremento del coste del crédito

---

<sup>13</sup> Por su relevancia como fundamento teórico de este estudio, la teoría del capital humano y la de la nueva economía se examinan en los capítulos siguientes.

<sup>14</sup> Para un resumen de la literatura, véase Barcons - Villardel (1999).

en forma de prima de riesgo. Si este efecto puede ocurrir en cualquier empresa, es más frecuente en las entidades más innovadoras, pues en ellas los RRHH especializados son elementos críticos. Este efecto podría constituir un fallo del mercado que una adecuada contabilidad del capital humano podría solucionar.

Por las mismas razones, en el agregado nacional existe una riqueza que no se refleja en las estadísticas del PIB, ni en la contabilidad nacional. Por eso, la Conferencia de Estadísticos Europeos (CES) dedicó un seminario en 2007 a la medición del PIB con medidas distintas de las tradicionales (Comisión Económica para Europa de Naciones Unidas, 2007). El seminario partía de la premisa de que la noción tradicional del capital como elementos materiales (maquinaria, equipos de transporte, edificios, etc.), ha quedado obsoleta y que el valor de las empresas viene en su lugar determinado por la capacidad de innovar, es decir, de elementos intangibles como el conocimiento humano, la investigación científica, la tecnología de la información y otros intangibles como marcas o patentes. Además de esto, existe hoy día un concepto más amplio de capital, abarcando el capital social y ecológico que sitúa la actividad productiva en un marco mucho más amplio que los activos contables, especialmente el entorno social y natural. El simposio de Naciones Unidas se planteó la cuestión de cómo podrían estas formas complementarias de capital reflejarse en las estadísticas oficiales para que las cuentas nacionales mostraran mejor el patrimonio neto de una economía. A pesar de las expectativas, la única conclusión del congreso fue que las oficinas nacionales de estadística deberían dedicar recursos a investigar medidas para identificar y evaluar los intangibles de suerte que los sistemas estadísticos nacionales e internacionales pudieran reflejar la innovación y el conocimiento en la economía. Obviamente, la causa es la misma que a nivel microeconómico dificulta el desarrollo de la contabilidad del capital humano: las dificultades de medida.

Un avance en el plano macroeconómico es el sugerido por Bos (2011), que propone reflejar el capital humano en cuentas satélites a la contabilidad nacional. La medida según Bos sería el gasto en educación y formación, que se computaría como formación de capital humano. El gasto agregado debería abarcar la educación primaria, secundaria y universitaria, así como la formación permanente de trabajadores y los costos de oportunidad de los ingresos no percibidos por los estudiantes, pero este enfoque tiene el problema de confundir el *input* (inversiones en educación) con el *output* (capital resultan-

te). Jorgenson (2010) propone una metodología distinta relacionada con el producto, como es el incremento de la masa salarial durante la vida laboral.

La inclusión del capital humano en las cuentas nacionales ofrecería seguramente otra medida de la riqueza relativa y permitiría explicar los diferenciales de crecimiento de Estados Unidos y Europa durante la segunda mitad del siglo XX, o más recientemente el crecimiento de economías emergentes con un elevado potencial humano como la India.

Estas consideraciones de carácter general sobre capital humano y contabilidad adquieren más relieve, si cabe, cuando se las sitúa en el contexto socio-económico de la revolución del conocimiento. Como se verá en el capítulo 4, la teoría de la nueva economía sostiene que los cambios tecnológicos de finales del siglo XX fueron el origen de una verdadera revolución en el campo del conocimiento humano porque la tecnología de la información y de las comunicaciones permite producir y diseminar el conocimiento humano de una forma mucho más eficiente. Este cambio en la infraestructura de producción y distribución del conocimiento habría afectado a la actividad económica de dos maneras fundamentales: en primer lugar, las empresas habrían evolucionado en su producción ofreciendo bienes y servicios donde el conocimiento apalanca la competitividad porque permite acceder a más clientes mediante la sofisticación tecnológica, o darles el mejor servicio mediante el ajuste a los gustos individuales o *customización*<sup>15</sup>. Además, en segundo lugar, las empresas dedicadas a la creación o distribución del conocimiento en sí mismo, habrían adquirido una importancia que antes no tenían. Evidentemente, las empresas de distribución de conocimiento no son nuevas: cuando el editor Le Breton publica en 1751 la Enciclopedia de Diderot y D'Alambert está llevando a cabo una empresa típica de una economía del conocimiento. Lo que sí es nuevo es el tamaño e importancia de las nuevas empresas de conocimiento: audiovisuales, informática e Internet. De este modo, el conocimiento habría tomado el lugar de privilegio que los activos fijos industriales ostentaban durante la mayor parte del siglo XX, siendo los activos intelectuales las fuentes principales de creación de valor en el XXI. Si antes, para dominar el mercado bastaba una estrategia de implantación geográfica y de aprovechamiento de economías de escala, en la era de Internet es la calidad del servicio y la

---

<sup>15</sup> Mediante este neologismo suele describirse una modalidad de prestación de servicios o entrega de bienes caracterizada por la facultad que asiste al cliente de modificar una o varias propiedades del bien o servicio para adecuarlo a sus preferencias, de manera que el servicio o bien que se entrega no será estándar.



diferenciación de productos la que facilita el liderazgo. La creatividad, en última instancia, se ha convertido en la palanca principal para la competitividad, pero la innovación es un atributo que no se encuentra en las máquinas, es una característica genuinamente humana.

### **2.1.1. Inversión en capital físico e inversión en capital humano**

El interés creciente por los aspectos contables del capital humano está relacionado con las modernas formas de organización de los recursos humanos: la gestión estratégica del capital humano y las organizaciones de alto rendimiento, pero también con el cambio tecnológico, lo cual provoca cierta perplejidad si se piensa que en principio parece existir una relación de sustitución entre los activos materiales y el capital humano<sup>16</sup> y por tanto el cambio tecnológico debería haber restado importancia al elemento humano en lugar de añadirla.

La explicación a esta aparente paradoja radica en que los activos fijos (tierra, maquinaria, energía) sólo se encuentran en relación de sustitución en un entorno tecnológico bajo, mientras que en un entorno tecnológico sofisticado predomina la innovación y la competitividad, y en este entorno la relación entre activos tecnológicos y recursos humanos es de complementariedad: las mejoras de productividad son el resultado de la adopción de técnicas intensivas en capital tecnológico y físico que necesariamente se apoyan en un capital humano mejor formado. Cuanto mayor es el componente tecnológico de una economía, mayores son sus demandas de conocimiento especializado. Romero Gil-Delgado y Gómez-Calero Valdés (2008) han demostrado que el capital humano tiene mayor productividad marginal en aquellas regiones españolas con niveles de capital privado por unidad de capital humano más elevado, lo que tiende a reforzar la idea de que entre ambos tipos de capital existen relaciones de complementariedad. Los mayores niveles de capital humano atraen al capital tecnológico y físico, haciendo que las regiones prosperen. De la Fuente y Da Rocha, (1996) sostenían que la mayor dotación de capital humano favorece la generación y absorción de tecnología y, si el progreso técnico está ligado a la inversión en capital físico, entonces se genera una relación positiva entre capital humano y capital físico privado.

---

<sup>16</sup> Es como afirmar que, en general, para realizar una función en la empresa hay dos alternativas: contratar a alguien o comprar una máquina.

### 2.1.2. Relevancia de la contabilidad del capital humano como disciplina

Se abordará la utilidad de la contabilidad del capital humano, cuestión que ha recibido numerosas respuestas, tal como se presentará posteriormente. En este punto lo que se pretende es reflexionar sobre el interés por parte de usuarios internos y externos de la información contable por desentrañar los aspectos cuantitativos y cualitativos del elemento humano, por parametrizar los atributos de los trabajadores individualmente considerados, sus capacidades y habilidades, así como en su consideración colectiva, manifestada en las políticas sociolaborales de la empresa. La cuestión es importante para los mercados, accionistas e inversores en general<sup>17</sup> porque se ha demostrado empíricamente que existe un vínculo directo entre las políticas de personal y los resultados de la empresa, y que las empresas que tienen políticas sociolaborales sanas, creativas, estimulantes -aunque también más costosas- superan considerablemente la media de rentabilidad del sector (Tamkin, 2005)<sup>18</sup>.

La investigación sobre el capital humano, que nace con los trabajos de Becker, Mincer y Schultz en los pasados años 60, continúa en los años 70 en un plano bastante abstracto, y se torna en los años 90 hacia las “empresas de alto rendimiento”<sup>19</sup> y otros modelos que conectan la inversión en capital humano con el rendimiento. Un ejemplo es la iniciativa “*Investors in People*”<sup>20</sup>, un consorcio de empresas y organismos públicos con base en el Reino Unido que creó un marco de diez indicadores básicos para evaluar las políticas de personal e instituyó premios para reconocer a las organizaciones que desarrollasen una política y gestión de RRHH excelente. En la actualidad, esta organización constituye un marco de referencia en la mejora de los resultados empresariales mediante políticas de personal. Unas 35.000 empresas, que dan trabajo a más de siete millones de

---

<sup>17</sup> Algunas encuestas han analizado el interés de los usuarios de la información financiera sobre la contabilidad del capital humano. Es el caso de (Durfée, 2003), Davenport (1999), Frederick (2009) o el estudio de la UE de Comisión Europea (2003). Aunque hay opiniones diversas, predomina un cierto escepticismo sobre la aplicabilidad práctica de la Contabilidad del Capital Humano, tal vez influido por la práctica habitual de los analistas de no recurrir a datos del capital humano en su trabajo diario. De hecho, la mayoría de ellos prefiere el tratamiento de los costos de personal como gasto contable (Frederick, 2009, pág. 40). Una valoración más positiva se ha detectado en encuestas en Dinamarca, donde se cree que el primer objetivo de los informes de capital intelectual debería ser mostrar que el capital humano es el activo más importante de la empresa (Frederick, 2009, pág. 48). Un resultado parecido obtuvo la encuesta realizada por el Chartered Management Institute (CMI, 2006).

<sup>18</sup> La mayoría de los estudios empíricos que relacionan la calidad de las políticas socio laborales con los resultados económicos se refieren al Reino Unido y a Estados Unidos. El informe del Institute for Employment Studies (Tamkin, 2005) contiene una excelente recopilación de estos estudios en las páginas 6 a 12.

<sup>19</sup> En inglés High Performance Workplaces / Organisations, abreviadamente HPWOs.

<sup>20</sup> <http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx> (información consultada el 20 de febrero de 2012).

personas, aplican el marco desarrollado por esta organización desde hace más de 18 años.

El mayor desafío de la contabilidad del capital humano radica precisamente en explicar ese vínculo entre inversión en capital humano y mayores rendimientos, en demostrar cómo una mayor inversión en la plantilla se transforma en creación de valor para el accionista. No es casual por ejemplo que Google, uno de los fenómenos empresariales más pujantes de la última década, fuera elegido por la revista *Fortune*<sup>21</sup> en 2008 como el mejor lugar para trabajar en EEUU (y nº 4 en 2009, 2010 y 2011). Pero una cosa es percibir que no es *casualidad* y otra distinta encontrar la *causalidad*, es decir, los factores determinantes de que una inversión en la plantilla se refleje en mejoras en la cuenta de resultados. Este razonamiento requiere de definiciones claras, y es plausible que el concepto de intangible estructural de RRHH puede ayudar a desentrañar el secreto.

Pero no hay que olvidar que, junto a este aspecto del fomento de la competitividad de las empresas como unidades económicas, existe una dimensión macroeconómica. Así como es un hecho empíricamente establecido que la inversión particular en capital humano produce resultados financieros crecientes en el largo plazo, también es cierto que las diferencias de productividad entre economías se explican, en parte, por las diferencias en los sistemas educativos. El capital humano, como el capital físico, es acumulativo y existe una relación de retroalimentación entre la situación de alfabetización y escolarización de una economía y la calidad de sus instituciones educativas. Piensese, por ejemplo, en la dinámica existente entre las universidades americana de *Stanford* y *Berkely* y el fenómeno económico de *Silicon Valley*.

Con este mismo enfoque, el instituto de Investigación de Credit Suisse publicó a finales de 2008 un informe<sup>22</sup> que compara las inversiones nacionales en infraestructura y en intangibles sociales (educación, sanidad, etc.), entre países desarrollados y economías emergentes, teniendo en cuenta que la tradicional inversión pública en activos tangibles (ferrocarriles, carreteras, obras hidráulicas, etc.) se ha diversificado para abarcar intangibles como educación, salud o tecnología. El informe de Credit Suisse se fija en

<sup>21</sup> <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/> (información consultada el 20 de febrero de 2012).

<sup>22</sup> Intangible Infrastructure. The key to Growth. [https://infocus.credit-suisse.com/data/product\\_documents/articles/249301/RI\\_Intangible\\_Infrastructure\\_081208.pdf](https://infocus.credit-suisse.com/data/product_documents/articles/249301/RI_Intangible_Infrastructure_081208.pdf) (información consultada el 20 de febrero de 2012).

cinco elementos intangibles (educación, sanidad, desarrollo del sistema financiero, inversiones en tecnología y desarrollo del sector servicios) y demuestra que existe todavía una brecha importante entre las economías emergentes de los BRICS<sup>23</sup> y las de los países desarrollados. La lección es clara: si el crecimiento de las economías emergentes en las últimas dos décadas se ha basado en el alza del precio de las materias primas y en sus bajos costes de producción, para sostener su ritmo de crecimiento a partir de ahora tienen que invertir más en intangibles sociales. La capacidad de diversificar el crecimiento y de mejorar la competitividad vendrá determinada por sus intangibles colectivos, que son el resultado de factores políticos y culturales -estabilidad política o la vigencia del estado de derecho, fundamentalmente-, pero también en gran parte el resultado de la política de inversión pública. El informe de Credit Suisse también tiene interesantes reflexiones sobre el valor de la infraestructura como intangible a nivel micro, y de hecho Credit Suisse ha creado un índice con las 20 empresas con mejor infraestructura de intangibles<sup>24</sup>.

Finalmente, algunos estudiosos como Bassi, McGraw y McMurrer han sometido la teoría a una demostración práctica, creando un fondo de inversión en empresas que realizan grandes esfuerzos inversores en capital humano<sup>25</sup>.

## **2.2. APLICACIONES DE LA CONTABILIDAD DEL CAPITAL HUMANO**

Dejando al margen el aspecto macroeconómico y centrándose ahora en la contabilidad mercantil, una hipotética contabilización del capital humano ofrecería ventajas tanto para los usuarios externos de la información como para los gerentes dentro de la empresa. Uno de los trabajos pioneros en el intento más antiguo de crear un marco conceptual de definiciones para la contabilidad del capital humano se debe a CEDEFOP<sup>26</sup>. Este estudio clasificaba, como se ve en el cuadro 4, los objetivos que justifican construir una contabilidad del capital humano en internos, externos y mixtos, clasificación que

---

<sup>23</sup> Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica.

<sup>24</sup> "Credit Suisse Intangible Infrastructure Top 20".

<sup>25</sup> Tamkin (2005), pág. 46.

<sup>26</sup> European Center for Development of Vocational Training.

todavía sirve para reflexionar sobre las utilidades de la Contabilidad del Capital Humano.

#### **Cuadro 4: Justificación para una contabilidad del capital humano**

<b>AD EXTRA</b>	<b>AD INTRA</b>	<b>AD INTRA + AD EXTRA</b>
Facilitar información pertinente para inversores	Mejorar la gestión de RRHH	Solventar el problema de valoración de un intangible
Mejorar la imagen corporativa	Gestionar el capital humano como un activo	Redistribuir la RSC entre el sector público y privado
Atraer talento	Retener trabajadores cualificados	Mejorar la imagen como empleador

(Fuente elaboración propia a partir de CEDEFOP, 1998, págs. 12 – 19)

#### **2.2.1. Utilidades para usuarios externos**

Empezando por los efectos externos, algunas empresas desean informar voluntariamente sobre sus políticas sociolaborales por motivos diversos. Por ejemplo, porque obtengan beneficios derivados de esa publicidad, como resultar atractivas a trabajadores muy cualificados o a potenciales inversores a largo plazo. Esta es la finalidad que frecuentemente han perseguido los informes de capital humano, documentos que ofrecen una caracterización general de la plantilla y evalúan las variaciones de un ejercicio respecto a los anteriores a partir de datos clave como la edad, la titulación, la distribución por sexos o categorías profesionales y a indicadores clave de desempeño como las ventas o el beneficio por empleado. Estos informes son de hecho una pseudomodalidad de contabilidad del capital humano, pero su elaboración supone un desafío considerable, pues se deben seleccionar indicadores de desempeño que sean realmente significativos e integrarlos en un marco narrativo adecuado para vincular la información sobre el capital humano con la narrativa general de sus memorias o informes de gestión. Además, estos informes están aquejados en general del problema de falta de estandarización, lo que les resta capacidad informativa, porque los indicadores que maneja cada empresa son diferentes, lo cual dificulta la comparabilidad, pero sobre todo porque la falta de estandarización hace que ningún indicador sea obligatorio. Esto se traduce en que, en cada ejer-

cicio o situación, las empresas seleccionarán aquellos que les resulten favorables, y tenderán a dibujar un retrato amable del capital humano de la empresa, en contra del principio de neutralidad de la información contable que exige transmitir tanto las buenas como las malas noticias.

### **2.2.2. Utilidades para usuarios internos.**

No acaban ahí las aplicaciones de la contabilidad del capital humano. La información no sólo sirve para satisfacer las necesidades de los usuarios externos. Al contrario, igualmente importante es satisfacer las necesidades internas, porque todas las empresas tienen personal y quieren extraer lo mejor de él. Pocos cuestionarán, seguramente, que el capital humano es el recurso más difícil de manejar en la empresa, y que en ese empeño los directores de RRHH necesitan algo más que intuición o experiencia; precisan de un conjunto coherente de indicadores para lograr la aspiración común de todos ellos: contratar a los mejores, mantenerlos en la empresa y lograr mantener un nivel de productividad elevado. En este sentido, la Contabilidad del Capital Humano extiende su utilidad al ámbito interno porque sirve como plataforma para extraer los datos que necesita la gerencia.

### **2.2.3. Utilidades comunes a usuarios externos e internos**

La primera utilidad práctica común a usuarios externos e internos sería la posibilidad de aplicar técnicas de análisis financiero a las inversiones en capital humano, especialmente el *return on investment* o ROI (Durfee, 2003). El cálculo del ROI se ha definido como lo más útil de la contabilidad del capital humano (Chartered Management Institute 2006), porque permitiría al director financiero y otros órganos internos de la empresa comparar objetivamente la rentabilidad de inversiones en activos fijos con inversiones en recursos humanos. El ROI del empleado vendría determinado mediante la relación entre la productividad esperada para ese empleado, en el numerador y, en el denominador, el valor capitalizado de las retribuciones salariales del empleado durante el periodo de amortización del activo fijo objeto de comparación. Si, como es de esperar en un análisis de sustitución perfecta de factores, la productividad del capital humano es la misma que la del activo fijo con que se compara, la diferencia estaría únicamente entre el coste salarial y la amortización del activo. Esta dicotomía entre recursos mate-

riales y humanos es, por supuesto, demasiado simplista y raramente se verifica, pero en general el ROI permitiría facilitar la toma de decisiones estratégicas en fusiones y adquisiciones, reestructuraciones de plantillas, externalización ó *outsourcing*<sup>27</sup> de funciones, etc.

Otra aplicación mixta sería promover la responsabilidad social corporativa, ayudando a redistribuir la responsabilidad social entre el sector público y el privado. Esta tendencia, apoyada por la UE, se ha convertido en una política impulsada por los gobiernos, que aplican programas como la “Partnership for Social Cohesion” en Dinamarca (CEDEFOP, 1998, pág. 15). La contabilidad del capital humano es importante para esto porque permite calcular mejor las externalidades implícitas en políticas sociales corporativas y ofrece un mecanismo para información general sobre las mismas.

#### 2.2.4. Gestión del riesgo en capital humano

Las normas de la *Operating and Financial Review* del Reino Unido<sup>28</sup> afirman que los empleados pueden ser un activo clave en la empresa, de donde se sigue inmediatamente que pueden ser también un riesgo clave para muchas entidades (Valuentis, 2005). En 1995 Mc Dufeie y Kochan realizaron una comparativa entre la inversión en formación en la empresa entre los mayores fabricantes de automóviles en el mundo y llegaron a la conclusión de que la falta de inversión en capital humano por parte de la industria automovilística americana estaba creando una desventaja competitiva. Una década después General Motors cedió el primer puesto como fabricante automovilístico a Toyota. En 2006, al borde de la bancarrota, General Motors tuvo que despedir a 100.000 trabajadores y vender su filial financiera. ¿Habría sido posible anticipar ese riesgo manejando la inversión en formación con información suministrada por la contabilidad?

De eso se trata en este epígrafe. Una contabilidad del capital humano permitiría realizar comparaciones entre ejercicios y entre empresas o sectores e incluso países. La compañía sueca Skandia empezó a contabilizar el capital humano en 1990 porque quería

---

<sup>27</sup> Subcontratación de personal, servicios o funciones.

<sup>28</sup> Más información sobre la OFR en capítulo 9.

determinar al final de cada ejercicio si el talento en la empresa había aumentado o disminuido. Del mismo modo, la bolsa sueca empezó a publicar estados de capital humano para las empresas tecnológicas a partir de mediados de los noventa para realizar ejercicios de *benchmarking* comparando la situación en el sector. La aspiración de esta metodología es valorar objetivamente si el talento de la plantilla está incrementando, manteniéndose o disminuyendo. Se puede así anticipar el caso de pérdidas de competitividad.

### 2.2.5. Programación de necesidades futuras para el capital humano

Como se explica en el capítulo 3 de esta tesis, la concepción del capital humano en la empresa ha evolucionado notablemente en las últimas décadas. En su versión más evolucionada el Departamento de RRHH tiene encomendadas funciones de previsión sobre la marcha futura del negocio y las necesidades de personal, tanto en lo que atañe a provisión de puestos de trabajo y configuración de plantillas, como en el desarrollo de liderazgo.

A pesar de que el mercado laboral parece ofrecer recursos ilimitados, la importancia de anticipar necesidades futuras no se debe subestimar. Si, por ejemplo, hace cinco años alguien se hubiera atrevido a cuestionar el liderazgo de Microsoft en el mundo de la informática se le habría tomado por loco y, sin embargo, hoy el valor bursátil de Microsoft ha disminuido y la empresa lucha denodadamente para mantener el favor de los consumidores. Las cosas pueden ir a peor si la empresa se empeña en mantener la capacidad de computación en los ordenadores de mesa mientras que el resto mira ahora hacia la computación en la nube ó el *cloud computing*<sup>29</sup>. Eric Sachmidt, el presidente ejecutivo de Google, sostiene que el liderazgo en materia de tecnología de la comunicación está hoy en manos de cuatro empresas: Google, Apple, Amazon y Facebook (The Economist, 11 de junio de 2011, pág. 59). Ejemplos como éste muestran hasta qué punto la estrategia es clave. Se puede discutir en qué medida estos problemas de apreciación errónea en Microsoft son culpa del liderazgo de la empresa o bien de empleados en puestos clave, pero la verdad es que no existe tanta distancia entre unos y otros.

---

<sup>29</sup> Un nuevo paradigma de servicios informáticos en el que la información no se almacena en los PCs o unidades terminales de usuario sino que se almacena de manera permanente en servidores de Internet y se envía a la unidades de los clientes de forma temporal, lo que evita costes de almacenaje en éstos y previene riesgos de pérdida de información.



Por supuesto, no se pretende con esto afirmar que la contabilidad del capital humano garantice una mejor estrategia, pero permitirá comparar el talento existente en una empresa en referencia con la competencia y evaluar la variación del talento en los puestos clave.

### **2.2.6. Retención del talento**

Esto lleva a la función de retención del talento, un objetivo esencial del Departamento de RRHH, aunque es cierto que la importancia que se le da en cada país está condicionada por la legislación laboral y la situación de su mercado de trabajo, siendo generalmente más una preocupación de la literatura y práctica anglosajona que de la Europa continental. Sin embargo, esto no disminuye su importancia porque el talento no observa una distribución uniforme en el mercado laboral ni siquiera en la Europa Continental. Todo lo contrario, el talento (entendiendo por tal no sólo los trabajadores con facultades innatas, sino también con habilidades adquiridas) escasea, de tal suerte que en los países industrializados en realidad existen dos mercados de trabajo, uno para los asalariados de baja cualificación, que tiende a concentrar mayores cifras de desempleo a medida que las actividades productivas de escaso valor añadido se trasladan a las economías emergentes en el proceso de globalización, y otro de trabajadores de conocimiento o alta especialización donde las reglas de competencia son diferentes. En este segmento las empresas de la economía del conocimiento compiten por atraer valor hasta el punto de según *The Economist* existe una guerra por el talento<sup>30</sup>.

### **2.2.7. Retribuciones e incentivación**

Finalmente, el seguimiento del valor de la plantilla mediante parámetros objetivos sirve también para tener elementos más adecuados para diseñar y ejecutar una política de retribuciones e incentivos mejor fundada y más transparente.

---

<sup>30</sup> Véase la edición de 5 de octubre de 2006 “The battle for brainpower” (accesible en Internet).

### 2.3. GASTOS E INVERSIONES EN CAPITAL HUMANO

En este epígrafe se incluye una breve referencia a cómo las normas de contabilidad optan por considerar las cantidades destinadas al personal siempre como gastos frente a una posible calificación como inversiones. Esta reflexión se inserta aquí porque anticipa el debate de los capítulos siguientes sobre reforma de los estándares contables y además esboza el concepto de intangible estructural de RRHH.

Cualquier elemento patrimonial integrado en el esquema productivo de una empresa tiene repercusiones contables, tanto en el balance (al registrarlo en el activo, con sus correspondientes cuentas compensadoras, más las cuentas de pasivo que representan la financiación), como en la cuenta de pérdidas y ganancias (costes de mantenimiento e ingresos originados por ese activo). Sin embargo, bajo las convenciones contables vigentes, el capital humano aparentemente sólo genera costes (fundamentalmente los costes laborales propiamente dichos), es decir, salarios y Seguridad Social. La razón fundamental para que la masa salarial se contabilice como gasto es que el salario viene a retribuir la cesión del capital humano que hacen los trabajadores, únicos titulares de ese capital, a la empresa. Puesto que la empresa no controla de modo suficiente los beneficios esperados de ese elemento, el párrafo 15 de la NIC 38 proscribire la contabilización como activo del capital humano.

Ahora bien, junto al coste salarial existen otros que se relacionan con la adquisición de nuevos trabajadores o con el aumento de la capacidad productiva de los existentes, como es el caso de:

- Publicidad para la contratación.
- Selección.
- Servicios legales para la contratación.
- *Placement* (costes desde la contratación hasta que el trabajador empieza a producir).
- Formación en el puesto de trabajo.
- Orientación profesional.
- Adecuación a nuevas tareas o competencias.
- Promoción profesional.
- Sustitución de unos trabajadores por otros.
- Costes de redundancia o duplicidad.
- Costes de salida (despidos, pensiones).

Estos costes son importantes al objeto de este estudio porque contribuyen a la formación de lo que se ha definido como intangible estructural de capital humano, un elemento que sí es propiedad de la empresa, y por tanto la lógica contable llevaría a que se registrase en el activo. Los desembolsos realizados en estos conceptos están creando capacidad productiva futura cuya imputación a gastos en el ejercicio corriente rompe el principio de correlación. La técnica contable debería llevar a capitalizar estos costes para distribuirlos durante el tiempo en que se apliquen a la producción de ingresos<sup>31</sup>.

Una aplicación práctica de esta idea se plasma en el balance que se presenta en el cuadro 5, donde se ven registradas en el activo las cuentas “Intangible por contrataciones” e “Intangible por formación”.

**Cuadro 5 Balance de Telia Limited**

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
13.165	Activos Corrientes	Capital social y reservas legales	17.403
666	Intangible por contrataciones	Capital de selección de personal	666
653	Intangible por formación	Capital de formación de personal	653
44.210	Activo Fijo	Reservas de libre disposición	3.766
		Deudas a corto	16.079
		Deudas a largo	20.113
		Beneficios antes de impuestos	13
<b>58.693</b>	<b>Total Activo</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>58.693</b>

<sup>31</sup> En contra, Barcons Vilardell (1999) prefiere considerar los costes de selección y formación y los costes de salida como gastos antes que activos. Según Barcons, la formación podría tener una imputación plurianual, pero no a través de la capitalización sino del anticipo de gastos.

(Fuente: EU 2003, pg. 20)

La cuenta de resultados se presenta en el cuadro 6

**Cuadro 6 Cuenta de resultados del capital humano de Telia Limited**

Salarios Ordinarios	8.740	<b>Ingresos por personal</b>	<b>41.060</b>
Formación y desarrollo	581		
Número total de empleados	1.752		
Absentismo por enfermedad	316		
Actividades sociales	328		
<b>Total Costes de personal</b>	<b>11.717</b>		
Otros Costes, incluso Depreciación	24.700		
Resultado después de la Depreciación	4.643		
Resultado por empleado	141		

(Fuente: EU 2003, pg. 20)

Esta es sólo una de las concreciones de una vieja aspiración a reflejar la plantilla en el activo. Como se ve, las inversiones en formación y en aumento de la plantilla se han contabilizado como activo y, siguiendo el principio de partida doble, se han abonado correlativamente dos cuentas de capital. Esta solución se acerca a la tesis que se defiende en este trabajo, aunque tiene el problema de que falta un marco conceptual generalmente admitido y, en su ausencia, la definición de estas partidas es arbitraria, resultando poco convincentes y, en consecuencia, escasamente informativas. Otro ejemplo que ha sido ampliamente citado en la literatura como antecedente es la ya citada empresa india Infosys (Mohan Chandran, 2005)<sup>32</sup> Lo llamativo de esta empresa es que ha valorado los RRHH y publica información sobre esos valores en rupias. Resulta muy difícil de asumir la contabilidad de trabajadores con un valor monetario. El valor monetario se puede predicar con naturalidad de un elemento intangible o de un activo material, pero no de trabajadores que, por otra parte, están fuera del mercado.

<sup>32</sup> En el epígrafe 11.1.1. se ofrece más información sobre la contabilidad de Infosys.

## 2.4. UNA VISIÓN GLOBAL SOBRE LAS DIVERSAS APORTACIONES QUE HA RECIBIDO LA CONTABILIDAD DEL CAPITAL HUMANO

Hasta ahora hemos revisado las utilidades que se podrían derivar en abstracto de una contabilidad del capital humano. Es el momento ahora de examinar qué tipo de respuestas se han realizado a esta cuestión. Como quedó apuntado en el capítulo anterior, numerosos estudiosos e instituciones, públicas y privadas, nacionales y supranacionales, se han afanado durante los últimos veinte años en definir parámetros para valorar el capital humano de una organización, no tanto por lograr encerrar en una cifra, casi simbólica, todo ese caudal de habilidades, formación, experiencia, y motivación, sino por disponer de herramientas para mantener y mejorar el capital humano de una organización, bajo la filosofía que se encierra en el antes citado aforismo sajón “*what gets measured, gets managed*”<sup>33</sup>.

En ese empeño, se han sucedido estudios, comisiones, seminarios, simposios y todo tipo de propuestas para racionalizar en términos aritméticos el inmenso caudal de la creatividad humana. Sobre la base de este conocimiento, reguladores contables como el FASB, organizaciones internacionales como la OCDE o supranacionales como la UE, organismos políticos nacionales como la comisión Kingsmill en Reino Unido, el Ministerio de Educación en Austria, o el de Comercio e Industria en Dinamarca, han creado modelos para medir el capital humano mediante indicadores clave aunque los resultados de esta búsqueda han sido desiguales y generalmente no muy alentadores. Resumiendo, las numerosas propuestas por parte de estudiosos e institutos públicos, pueden agruparse en tres categorías tal como se detalla en el cuadro 7:

### Cuadro nº 7. Respuestas básicas a la cuestión de la contabilidad del capital humano

- 1.- Reforma de las normas contables (*recognition*)
- 2.- Publicidad en la memoria y documentos complementarios (*disclosure*)
- 3.- Informes específicos de capital humano al margen de las cuentas anuales

<sup>33</sup> Sólo se puede gestionar lo que se puede medir.

El primer grupo de respuestas a la cuestión contable del capital humano (reconocimiento en el balance) tiene como denominador común los intentos de reforma de los estándares contables para reflejarlo en el activo del balance. No obstante, hay que aclarar inmediatamente que este grupo de respuestas surge no tanto por la cuestión específica del capital humano, sino por el intento de crear un nuevo lenguaje contable para reflejar los valores de la Nueva Economía, como se desarrolla en el Capítulo 4. Ciertamente, durante algunos años floreció un cierto optimismo sobre la posibilidad de lograr una reforma fundamental de la contabilidad para adecuarla a la Nueva Economía, y este intento se materializó en las propuestas para contabilizar los intangibles. En la medida en que el capital humano conforma un tipo especial de intangible, las propuestas para integrar en el marco conceptual de la contabilidad dichos intangibles, resultan de plena aplicación. En este sentido, la apertura formal de un proyecto reformista, acordada primero en la respectiva agenda de los dos principales reguladores contables (IASB y FASB) y después en su proyecto conjunto de convergencia, despertó un cierto optimismo sobre las posibilidades de valorar y contabilizar una amplia gama de activos intangibles, entre los cuales no estaría quizá al principio el capital humano, pero sí más adelante, una vez que se desarrollase un marco conceptual para la valoración, registro y publicidad de los intangibles. A partir de este punto, la larga serie de escándalos contables padecida a partir de 2001<sup>34</sup> motivó una reacción contraria a ciertas tendencias innovadoras en contabilidad como la del valor razonable, y generó una vuelta al conservadurismo contable, situación que al parecer y durante unos cuantos años, va a seguir manteniendo la contabilización de los intangibles como la revolución pendiente, al entender que, con su registro contable, se restaría transparencia a la contabilidad. Este sentimiento, junto con el ingente trabajo que puede suponer el proyecto de reforma de la contabilidad de intangibles, motivó que en noviembre de 2007 el FASB y el IASB, acordasen congelar *sine die* dicho proyecto.

En lo que respecta a la teoría de la contabilidad del capital humano, la aspiración de que en el balance de las empresas lleguen a registrarse los activos humanos —o,

---

<sup>34</sup> A partir del fraude de Enron en 2001 se produjo un elevado número de fraudes importantes en sociedades cotizadas en EEUU con el común denominador de haberse instrumentado mediante contabilidades más o menos manipuladas. Estos escándalos han erosionado grandemente la confianza en los auditores y en el sistema de supervisión. Ante este grave problema, la Ley Sarbanes-Oxley reformó todo el sistema de supervisión auditora, creando una nueva agencia, la PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board), y también el regulador contable FASB anunció que cambiaría su orientación, basada hasta entonces en normas, hacia un sistema más basado en principios, al estilo del IASC. Estos cambios acelerarían también el proceso de convergencia contable transatlántica, con la suscripción del Acuerdo de Norwalk en 2001. Aunque fueron mucho más frecuentes en EEUU, también se produjeron escándalos resonados en otros países, como el caso Parmalat en Italia en 2003, o los de Fórum Filatélico, AFINSA, Aeropuerto de Ciudad Real, Fundación Nóos, Banco de Valencia o ciertas Cajas de Ahorro, en España.

cuando menos, los esfuerzos realizados para mejorar y aumentar la calidad y eficacia de su plantilla—, la decisión de los reguladores contables de archivar el proyecto de reforma de la contabilidad de intangibles supone de hecho la condena de esta línea de pensamiento. El capital humano en su aspecto individual no es un activo empresarial, y por tanto sería impropio registrarlo como tal, pero las inversiones en el intangible estructural para administrar o enriquecer el capital humano, si que pueden llegar a tener asiento contable, tal como vamos a analizar en el capítulo correspondiente.

Por otra parte, constatar que el capital humano no va a figurar en los balances a corto o medio plazo no significa el fin de este estudio: Por un lado, la contabilidad no es un fin en sí misma, sino un medio para transmitir la información financiera que demandan los accionistas, los mercados de capitales, los supervisores públicos, y una serie de personas interesadas o afectadas por las actividades de la empresa. En este sentido, la mera inclusión en el balance de una valoración subjetiva de la plantilla carece de cualquier utilidad si no existe suficiente convergencia en el pensamiento y un marco conceptual uniforme sobre qué valorar y cómo hacerlo. Por tanto, no se trata simplemente de añadir una rúbrica al balance, sino de aportar información que sea objetiva, que sea significativa, que no esté sesgada, y que sea útil al tiempo que comparable. Por otro lado, el balance no es el único documento contable importante.

Lo anterior lleva al segundo grupo de respuestas: los esfuerzos de la empresa para tener un personal mejor formado y más motivado van a quedar reflejados como gastos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, pero además tienen su reflejo de modo potestativo en la Memoria<sup>35</sup> y en el Informe de Gestión. Incluso han de ser obligatoriamente mencionados en tanto en cuanto el capital humano de la empresa sea clave para comprender su modelo de negocio, el impacto que determinado diseño de la plantilla pueda presentar o el impacto que una política de personal bien articulada tenga sobre los resultados de la compañía, especialmente si puede servir para establecer hipótesis sobre flujos de caja futuros<sup>36</sup>. En particular se destaca la obligación, regulada por el artículo 262

---

<sup>35</sup> Las menciones obligatorias de tipo cualitativo en la Memoria acerca del capital humano de la empresa se limitan al apartado 24 de la Memoria, donde bajo la rúbrica “otra información” se obliga a informar sobre el número medio de empleados, sus categorías profesionales, su distribución por sexos y el número de directivos y consejeros.

<sup>36</sup> De acuerdo con el PGC, en la memoria deberá indicarse cualquier otra información no incluida en las demás cuentas anuales que sea necesaria para permitir el conocimiento de la situación y actividad de la empresa en el ejercicio, facilitando la comprensión de las cuentas anuales objeto de presentación en su conjunto, con el fin de que las mismas reflejen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa; en particular, se incluirán datos cualitativos correspondientes a la situación del ejercicio anterior cuando ello sea significativo.

del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, de incluir en el informe de gestión información relativa al personal, en la medida en que sea pertinente para la comprensión de la evolución, los resultados o la situación de la empresa. Este análisis en el informe de gestión ha de incluir indicadores clave financieros como, cuando proceda, no financieros.

Igual que ocurre en España, son ya numerosas las normas que en diversos países han dispuesto la publicidad de información clave sobre capital humano en la memoria o en el informe de gestión, desde las pioneras recomendaciones de la SEC americana para formalizar el “Management’s Discussion and Analysis”, que han de presentar las empresas cotizadas en EEUU, al Informe de Gestión, obligatorio en Europa para las grandes empresas en el ámbito de la Directiva de Modernización Contable<sup>37</sup>, pasando por un amplio espectro de normas específicas en Alemania, Reino Unido o Japón, por citar sólo algunas. En función de la jurisdicción afectada, la información sobre el capital humano, que es de carácter contable aunque no figure en los balances, se denomina información financiera si está registrada en los estados financieros, como es el caso de la Memoria en España, o no financiera en caso contrario, como sería el Informe de Gestión.

La solución de la legislación española, compartida con otros países, de informar sobre el capital humano en las cuentas anuales y en el informe de gestión en la medida en que sea relevante, no es la única posible, lo cual conduce al tercer grupo de respuestas. Los estudiosos y las organizaciones que se han ocupado de la información sobre el capital humano han preconizado también una solución distinta: elaborar informes específicos sobre intangibles en general, o sobre el capital humano en particular. El más antiguo de estos informes normalizados sobre activos intangibles, incluyendo el capital humano, es el que adoptaron las empresas de la Nueva Economía cotizadas en la Bolsa sueca en 1994. La Ley Austriaca de Universidades de 2002 ofrece también otro ejemplo de informes sobre capital humano. Sin embargo, experiencias como las citadas sólo han servido como pruebas piloto en la medida en que no han perdurado, o si lo han hecho ha sido en un ámbito muy específico, como es la financiación pública de las universidades en Austria. En otros ámbitos, sigue la búsqueda de un modelo general de informe sobre

---

<sup>37</sup> Directiva 2003/51/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2003.



el capital humano, aunque sus avances son lentos por las numerosas dificultades para hallar relaciones de causa-efecto entre modelos organizativos y prácticas en materia de recursos humanos con la productividad de la empresa y para conseguir articular un modelo narrativo sencillo para explicar los elementos de la productividad de la plantilla.

La razón de que todavía esté abierto el debate sobre la forma ideal que debería adoptar un informe de capital humano universal, se relaciona sobre todo con dos problemas: la falta de un modelo analítico claro sobre cómo la inversión en capital humano se traduce en creación de valor<sup>38</sup>, y la gran relatividad de las situaciones que se pueden encontrar en materia de capital humano, ya sea en diferentes países<sup>39</sup>, ya sea en diferentes industrias o sectores. Esto ha suscitado un debate sobre universalidad o contingencia. Autores como Guest, Huselid o Becker<sup>40</sup> sostienen que existe un número de prácticas en materia de Recursos Humanos que mejoran la productividad en todo caso, mientras que otros autores (Barney, Collins, Montgomery) defienden el “modelo contingente”, que sostiene que, para que dé resultado una determinada práctica, tienen que darse ciertas condiciones, tratarse de un sector concreto, o bien aplicarse sólo a una parte del personal. La experiencia dice que el modelo contingente es lo que se verifica en la práctica, porque lo que da resultado en una empresa o en una economía no tiene por qué dar los mismos resultados en su vecina, pero tiene mucha menos capacidad explicativa y predictiva porque al final termina relacionando cada empresa o economía con sus circunstancias.

---

<sup>38</sup> Aunque en el plano empírico existe un buen número de trabajos que han demostrado la relación positiva entre la inversión en mejoras de la plantilla o en procedimientos y mecanismos de gestión de RRHH, los mecanismos precisos de transformación en resultados económicos siguen sin haber sido definidos de una forma universalmente aceptada, por lo que se suele referir a este proceso como “de caja negra”.

<sup>39</sup> La legislación laboral es un factor tan determinante que resulta prácticamente imposible definir un modelo universal de capital humano.

<sup>40</sup> “The contribution of skills to business performance” (Tamkin, 2005), pág. 14.

# 3

## LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

En este capítulo se revisa la teoría del capital humano como fundamento teórico que, al margen de la teoría de la contabilidad, aporta consistencia a este estudio. Comienza con una definición del concepto y una reflexión sobre su utilidad práctica, para pasar inmediatamente a la revisión histórica de las principales aportaciones, que se remontan al propio Adam Smith, con especial atención a su desarrollo a partir de la década de 1960.

La segunda parte del capítulo se dedica a las diferentes metodologías de valoración que se han sugerido para el elemento humano, tanto en su vertiente individual (valoración de trabajadores aislados) como en su aspecto colectivo (valoración de una plantilla y valoración del agregado nacional, relacionada principalmente con la economía de la educación). Con el estudio de estos métodos queda en evidencia que existen varios enfoques para valorar el capital humano con resultados aceptables, lo cual parece solventar el que *a priori* podría considerarse el principal problema desde el punto de vista contable. No es esta la posición que sostiene esta tesis. Como se va a examinar más adelante, el problema principal no es que el capital humano sea difícil de valorar, sino que es un atributo individual que la empresa no puede contabilizar por falta de suficiente control sobre los rendimientos derivados del mismo. Por eso, el capítulo concluye con una reflexión sobre los obstáculos para la aceptación de los resultados de las técnicas de medición expuestas, anticipando la distinción entre el capital humano individual y el intangible estructural o arquitectura de capital humano de la empresa, que es el único elemento que la contabilidad puede reflejar.

### 3.1. LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

#### 3.1.1 Concepto

Con el concepto “*capital humano*” se designa el conjunto de habilidades y conocimientos, adquiridos por una persona mediante la educación y la experiencia, y que se traducen en la capacidad de realizar un trabajo con valor económico por parte de la misma.

En cada momento histórico el concepto ha ido recibiendo distintas interpretaciones. La primera teoría del capital humano, que se remonta a Adam Smith, considera al individuo como un inversor, que acumula experiencia y habilidades profesionales, conservándolas e invirtiéndolas cuidadosamente para obtener el máximo rendimiento (Morales-Arce, 2005). Gary Becker, ya en época moderna (1963) añade a lo anterior otros elementos: la profesionalidad, reputación y credibilidad. Davenport (1999) lo define como los recursos intangibles de capacidades, esfuerzo y tiempo que los empleados invierten en su trabajo. El Manual de Canberra de la OCDE, mucho más restrictivo, define al capital humano como el colectivo que ha recibido educación posterior a la enseñanza media o que, aun con menor nivel educativo, ocupa un puesto de trabajo. Finalmente, Baruch Lev, más en línea con la tesis central de este trabajo, de que lo realmente valioso desde un punto de vista contable es el activo estructural de la empresa, se refiere al valor de las relaciones de la empresa con sus empleados, incluyendo la formación, contratación, procedimientos laborales, etc. (2005).

Realmente, no hay acuerdo sobre qué se incluye en la expresión, pero siguiendo a Davenport (2005) en general podemos aislar cuatro componentes esenciales:

- La aptitud o habilidades innatas, también llamadas talento.
- El conocimiento formal, adquirido tanto en el sistema educativo como dentro de la empresa.
- El conocimiento derivado de la experiencia.
- La motivación y otros estados psicológicos.

La noción de capital humano está extendida socialmente, siendo del dominio público que invertir en educación produce normalmente réditos, tanto para el individuo que decide mejorar su formación como para la empresa que decide mejorar la calidad de la plantilla. Pese a ello, el capital humano no es un asunto que preocupe normalmente a los órganos superiores de la empresa. Durfee (2005) realizó una encuesta preguntando hasta qué punto el Consejo de Administración se preocupaba por temas de capital humano en EEUU. Las respuestas indicaron que la mitad no se preocupa en absoluto (12%) o lo hacía mínimamente (39%). Si a eso sumamos los que respondieron que moderadamente (26%), se encuentra que tres de cada cuatro consejos prácticamente no hacen caso, siendo sólo un 17% los que se preocupan bastante y 6% los que le dan mucha importancia. De hecho, la visión preponderante del capital humano como acumulación de capacidad productiva y por tanto mayores retribuciones tiene un enfoque predominantemente individual. La persona que decide invertir en acumular capital humano tiene unas expectativas claras:

- Mejora salarial.
- Movilidad y promoción profesional.
- Paliar el riesgo de redundancia. Este riesgo, siempre latente, se acentúa en procesos de fusión y concentración empresarial, pues se produce entonces la situación conocida como del “*Arca de Noé*”, donde existen dos empleados para cada función. Pues bien, en teoría la supervivencia en estos casos depende de la especificidad de las competencias de cada uno.
- Mayores posibilidades de retornar al empleo activo en caso de desempleo.
- Incremento de la satisfacción personal.
- Reconocimiento social y laboral.
- Oportunidades de desarrollar la personalidad.

La empresa también tiene expectativas claras si invierte en formación para sus trabajadores, tales como:

- Amortizar sus inversiones con una mayor rentabilidad de su negocio (tiene por tanto un ROI positivo).

- Cumplir con normas legales o convencionales. Aun en este caso, puede sostenerse que la empresa obtiene también un beneficio indirecto por la mayor competitividad de sus recursos humanos.
- Beneficio en reputación: ligado a la responsabilidad social corporativa, la empresa adquiere una buena reputación entre clientes (lo que debe aumentar o sostener sus ventas) y potenciales trabajadores (con una posible mejora en la calidad de las contrataciones).

### 3.1.2. Dos acepciones: amplia y estricta

El concepto “*capital humano*” ha venido utilizándose en los últimos años como un término amplio que abarca todos los fundamentos teóricos de la economía del conocimiento humano, pero en su origen tenía un significado mucho más concreto: un análisis económico del proceso educativo-formativo realizado por comparación con la inversión en capital físico, que ponía el énfasis en los aspectos económicos de las decisiones educativas. Es esta última acepción estricta de análisis de decisiones con fundamentos económicos la que interesa en este capítulo.

### 3.1.3. Aplicación práctica de la noción de capital humano

Esta idea se remonta al mismísimo Adam Smith, aunque su importancia actual se debe a los trabajos de los economistas de la Escuela de Chicago en la década de 1960. Partiendo de la analogía entre el capital físico y el capital humano – la inversión de los individuos en educación es un proceso análogo a la adquisición de capital físico porque supone privarse de consumo corriente para constituir un activo que produzca un flujo de rendimientos monetarios a lo largo del tiempo – Mincer (1958), Schultz (1960) y Becker (1962) demostraron que la inversión en capital humano es rentable, así como que su rentabilidad es mayor que la del capital físico.

Hasta entonces, los costos de formación se habían venido considerando como consumo, pero estos profesores de la Universidad de Chicago defendieron que su verdadero carácter es el de inversión, noción que luego se aplicó a otros conceptos ligados al capital humano como la sanidad o las migraciones, y que en esta extensión radica la fundamentación teórica de amplios programas de gasto social.

La Teoría del Capital Humano tuvo una rápida aceptación porque permite explicar muchos fenómenos de la dinámica económica. Es el caso de las diferencias salariales, que responden generalmente (salvo desajustes de la oferta y demanda) a diferencias de formación. Sirve también para explicar por qué son los jóvenes los que preferentemente emprenden estudios o acometen migraciones, ya que soportan unos costos que requieren unos plazos más o menos largos para su amortización.

Los estudios de Schultz (1960) en particular demostraron que el capital humano en EEUU había venido creciendo a un alto ritmo, mayor incluso que la acumulación de capital físico, y superior al crecimiento de la renta nacional, permitiendo un extraordinario crecimiento de la productividad en EEUU, otro fenómeno que también se explica a la luz del concepto de capital humano. El crecimiento de la productividad por unidad de trabajo se produce porque, manteniendo constante el tiempo de trabajo, la acumulación de capital humano produce un resultado mayor. Si en los Estados Unidos durante el siglo XX la renta disponible creció en una proporción mucho mayor que el stock de capital fijo y que las horas trabajadas, la explicación está en el aumento de la capacidad humana, que pasa así a ser un *input* decisivo para el producto nacional. Del mismo modo, el crecimiento salarial en términos reales se explica (aunque sea sólo parcialmente) como renta derivada de la inversión en personas. Otro fenómeno que podría explicarse con este concepto es la diferencia de riqueza entre países desarrollados y en desarrollo, pues en éstos durante años las inversiones se han venido destinando generalmente a infraestructuras, equipos industriales o productivos, pero no a la inversión en personas, y sólo han empezado a crecer a ritmos considerables cuando han acometido reformas educativas. La teoría del capital humano también explica el fenómeno de la fuga de cerebros o *brain drain*, porque las diferencias salariales provocan la emigración de los recursos humanos más productivos, repercutiendo a la larga en una formación de capital humano de nivel inferior al óptimo.

Estas aplicaciones explican la gran aceptación de la teoría del capital humano. Pese a ello, es evidente que no todas las decisiones relativas a la acumulación de capital humano pueden reducirse a un análisis estrictamente económico porque la personalidad (concepto psicológico) es más compleja que la capacidad productiva (concepto económico). En este sentido, Gary Becker (1993) describía la inversión en capital humano

como un conjunto de actividades que determinan los futuros rendimientos monetarios y *psicológicos* de las personas. Existen muchas modalidades de inversión en las personas, desde la escolarización a la formación permanente en el puesto de trabajo, pero también la asistencia sanitaria o el apoyo a las migraciones. Todas las inversiones que mejoran las habilidades, el conocimiento o la salud del individuo logran que sus ingresos aumenten, pero no sólo en términos monetarios sino también psicológicos o culturales. Ahora bien, sin dejar de reconocer la importancia de los aspectos psicológicos y culturales, lo que debe quedar claro es que es posible utilizar un punto de vista estrictamente económico para analizar las inversiones en capital humano, porque sólo así se pueden explicar ciertos fenómenos como la disparidad de rentas entre las personas. Por supuesto, eso no significa que en una teoría económica sobre el capital humano no haya cabida para dimensiones no monetarias. De hecho, continuaba Becker, (1964, pg. 21) *"no se puede separar a una persona de sus conocimientos, habilidades, salud o valores como si se tratase de activos físicos o financieros porque, a diferencia de lo que ocurre con esos otros tipos de activo, si eliminamos esos aspectos el titular de los activos no permanecería inalterado"*.

Así pues, está plenamente justificado el enfoque estrictamente económico del capital humano. Vease ahora la historia de las principales aportaciones a esta teoría.

## **3.2. EXAMEN HISTÓRICO DE LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO**

### **3.2.1. Antecedentes: economistas anteriores a 1960**

En la evolución histórica de la construcción de la teoría del capital humano se pueden distinguir dos tipos de autores, aquellos economistas que simplemente teorizaron sobre la definición de las destrezas y habilidades encarnadas en los seres humanos como capital, entre los que hay que incluir, en primer lugar, a Adam Smith (1776), para seguir por Jean Baptiste Say a finales del S. XIX, o John Stuart Mills a comienzos del S. XX, seguido por Irving Fisher y Leon Walras; junto a aquellos otros que fueron un poco más allá e intentaron asignar un valor a ese capital, como Petty o Farr inicialmente y, ya a principios del siglo XX, Woods, Metzger, Mayo-Smith y Dawson. Los más notorios son, ya en los años 60, Jacob Mincer y Gary Becker. He aquí los principales hitos de esta evolución.

Comenzando por el padre de la economía política moderna, Adam Smith habló sobre el "capital humano" en su obra maestra, "Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones" de 1776, pg.145, diciendo: *"En cuarto lugar, de las habilidades adquiridas por todos los habitantes o de los miembros de la sociedad. La adquisición de tales habilidades, asumiendo los costos del mantenimiento del adquirente durante su educación, estudio, o de aprendizaje, suponen un gasto real que es un capital fijo y se materializa, por así decirlo, en su persona. Las habilidades así adquiridas son parte de su fortuna, y lo mismo puede decirse respecto de la sociedad a la que pertenece. La destreza perfeccionada de un operario se puede considerar bajo el mismo aspecto que una máquina o instrumento productivo, que facilita y abrevia el trabajo, y, no obstante ocasionar algunos gastos, los retorna acompañados de un beneficio"* .

Existen numerosas razones para analizar a los seres humanos desde la analogía con el capital físico o financiero, ya que desde la infancia criar y educar a un niño supone un desembolso para mejorar a ese ser humano desde el punto de vista de su capacidad productiva que se traducirá, normalmente, en un incremento de su capacidad futura de generar renta y, de paso, en un incremento de la riqueza nacional. No obstante, Alfred Marshall criticó el uso del sustantivo "capital" junto al adjetivo "humano" porque el análisis del hombre de un punto de vista estrictamente económico podía resultar degradante para su dignidad, si se compara por ejemplo con un esclavo o con una máquina, y apostilló que la idea del capital humano es poco realista puesto que los seres humanos no pueden ser objeto de comercio. A partir de aquí cundió un cierto rechazo a hablar de los hombres como "capital", abonado por un contexto sociológico muy diferente del actual.

Sin embargo, economistas como Jean Baptiste Say fueron favorables al concepto del capital humano bajo el argumento de que, puesto que las capacidades y habilidades se adquieren a un costo y tienden a aumentar la productividad de un trabajador, deberían ser consideradas efectivamente como capital. En 1954, Walras trató de armonizar las dos posturas señalando que debe distinguirse entre las habilidades o capacidades y su titular, es decir: el propio ser humano (O'Hara, 1999, pg. 454).



Pero volviendo un poco atrás para describir los primeros intentos de asignar un valor a ese capital encarnado en cada persona, el primero que trató de estimar el valor monetario de los seres humanos fue, a finales del siglo XVII, Sir William Petty (O'Hara, 1999, pg. 465), debido a su interés en las finanzas públicas y a su empeño en demostrar el poder económico de Inglaterra. Sin embargo, el resultado fue más una aproximación al valor de una nación en su conjunto que la evaluación de su capital humano.

No es sino hasta mediados del Siglo XIX, cuando William Farr utiliza un método científico para determinar el valor monetario del capital humano. Para ello calculó el valor presente de una corriente de flujos financieros futuros derivados del trabajo, que definió como los ingresos del individuo menos sus gastos de subsistencia. Puesto que los seres humanos son productivos, defendía Farr, su valoración debe hacerse como se haría la de un capital material, actualizando los rendimientos futuros a una tasa de descuento apropiada. Pese al tiempo transcurrido, su enfoque sigue siendo el que mayoritariamente se utiliza en la actualidad. Su escuela fue seguida por autores como Theodor Wittstein, quien utilizó un método mixto combinando los ingresos futuros capitalizados y el costo de adquisición del capital humano para determinar la compensación justa que procedería pagar en un seguro de vida (Parker y Harcourt, 1969, pg. 53).

Como alternativa a la valoración desde el lado de los ingresos (tipo Farr), se tiene, naturalmente, la del lado de los costos. Desde este ángulo, Ernst Engel, en 1883, defendió el enfoque centrado en el coste de producción, como sumatorio de todos los costos incurridos, incluso el de oportunidad o lucro cesante por no dedicarse al trabajo sino a estudiar, hasta llegar a formar ese capital. Este enfoque tiene numerosos problemas metodológicos (por ejemplo, Engel utilizaba la hipótesis de que los ingresos y gastos permanecen constantes en la vida de cada persona), pero la principal crítica que puede hacerse es que el coste de adquisición tiene escasa utilidad porque su capacidad predictiva sobre los ingresos futuros del sujeto es ciertamente limitada (O'Hara, 1999).

Entrado ya el Siglo XX, Albert de Foville (1905) quiso estimar el valor del capital humano en Francia siguiendo el método de William Petty. Otro abogado francés, Barriol (1910), en su lugar quiso determinar el "valor social" de un hombre en Francia, es decir, la cantidad de beneficios que un ser humano retorna a la sociedad, para lo cual

utilizó el método de Farr capitalizando las rentas futuras y dividiendo la población en grupos de edad. Otros economistas y estadísticos, como Giffen, Boag y Clark, utilizaron el concepto de capital humano para evaluar las compensaciones a pagar entre Estados después de una guerra. Al mismo tiempo, sobre todo en los EEUU, otros economistas, como Kapp, Mayo-Smith y Dawson trataron de estimar el valor económico aportado al país por los inmigrantes. En ambos casos se utilizaron los métodos de Farr y de Petty como base.

Mortara realizó interesantes estudios en 1914, aunque la aportación más clarividente fue la de Dublin y Lotka, dos estudiosos que trabajaron en el sector de la salud y del seguro de vida, expuesta en el libro titulado "The Money Value of a Man", publicado en 1930 y luego revisado y ampliado en 1946. Su trabajo buscaba primordialmente adecuar la suma asegurable para seguro de vida en caso de muerte a las circunstancias personales y familiares de cada individuo utilizando un método que estima los ingresos capitalizados futuros de un individuo menos sus gastos de mantenimiento, definidos como gastos de subsistencia, y los costos de la infancia y adolescencia. También en el mismo campo, les interesaba la estimación correspondiente a siniestros que resultasen en incapacidad laboral, así como las pérdidas ocasionadas por la enfermedad o la invalidez. El método de Dublin y Lotka no estaba exento de problemas. Obviaron la difícil cuestión de la amortización asumiendo que un trabajador será productivo durante mucho tiempo y que esto no hará disminuir su valor capital sino más bien aumentarlo. Otro problema que no está bien resuelto en su teoría es el de los costos de mantenimiento. Sin embargo, partiendo de sus bases técnicas, demostraron la rentabilidad económica - además de social- del gasto sanitario.

S. Huebner afirmó en 1914 que el valor de la vida humana debe ser analizado bajo el mismo tratamiento científico aplicado al capital convencional, por lo que estimó el valor del stock de capital humano en EEUU capitalizándolo a un tipo de interés de mercado. También E.A. Woods y CB Metzger utilizaron cinco procedimientos diferentes para estimar el valor del stock de capital humano en los EE.UU. Trataron de mezclar los métodos de Farr y Engel utilizando también datos históricos. Su conclusión fue que el valor económico de la población de un país es su mayor activo.

Aún dentro del campo del seguro, se publicó en el mismo año 1930 un interesante trabajo de Ida Meyer que calculó con cifras modernas el valor de coste del hombre y el de su renta de trabajo, analizando, además, de un modo sistemático, la significación de estos valores en las distintas clases de seguros de carácter personal.

También el Instituto Nacional de Estadística en España acometió en 1931 el ejercicio de determinar el valor económico del hombre actualizando a una tasa de retorno apropiada la diferencia anual entre ingresos y gastos futuros, corregida actuarialmente por el coeficiente de probabilidades de supervivencia. El INE eligió cuatro casos típicos: obrero agrícola, obrero industrial cualificado, funcionario público y profesional liberal, y expuso sus resultados en la XX Reunión del Instituto Internacional de Estadística celebrada ese mismo año en Madrid.

Una aplicación concreta de la teoría del capital humano es la economía de la educación, que analiza los costes del presupuesto público como inversiones en un capital público que es la fuerza laboral del país. La primera aplicación de la teoría del capital humano a la educación se debe a J.R. Walsh, quien en 1935 defendió que la educación superior es particularmente importante no sólo desde el punto de vista social, sino incluso estrictamente económico. Examinando los ingresos medios en varios niveles de la educación y determinó su valor presente, utilizando un método financiero. Luego lo comparó con los costos de la educación en sus diversos niveles, para concluir que el valor actual de la educación universitaria es mayor que sus costos, por lo cual la eficiencia aconseja al individuo invertir en su educación y a la sociedad a aumentar el número de estudiantes universitarios mediante financiación pública.

En el mismo año de 1935 publicaron Pietra y Ferrari "*Il costo e valore monetario dell' uomo*", estudio en el que no sólo se exponen los métodos propuestos y las cifras obtenidas por los diversos autores, sino que se destaca la tesis de Gini sobre el carácter negativo del valor económico del hombre, debido principalmente a la omisión del trabajo y sacrificio de los padres en el cómputo de los gastos necesarios para criar a los hijos.

La "Teoría General de la Población", publicada por Sauvy en 1952, estudia el coste de formación del hombre analizando los diversos elementos que lo integran, y compara el costo de formación con la aportación del individuo a la sociedad, deducien-

do, con simples hipótesis, la evolución general de su valor económico en las sucesivas edades.

Todos estos estudios sufren una revisión radical cuando Muhsam, en 1959, aun reconociendo la utilidad del concepto clásico de valor económico del hombre, aplica el concepto de valor marginal, definido como la diferencia entre el producto y el consumo de un individuo, que respectivamente se añade o detrae del *output* social. Para Musham, el valor económico de un individuo depende principalmente de que la sociedad en que vive se encuentre en un nivel superior o inferior al de la población óptima en relación con los recursos disponibles; lo que transporta el concepto de valor del hombre desde la técnica actuarial a la teoría de las relaciones entre la economía y la población.

### **3.2.2. Años 60: renacimiento de la moderna teoría del capital humano**

Pero el momento más importante en la teoría del capital humano se produjo en los años 60 gracias a la Escuela de Chicago, especialmente con Mincer, Schultz y Becker, que es cuando el concepto de capital humano gana aceptación general.

Jacob Mincer fue uno de los primeros en demostrar que el capital humano, medido simplemente en años de educación adquiriendo capacidades y habilidades laborales, es la variable que mejor explica las disparidades entre los perceptores de ingresos (1958). Por su parte, Gary Becker es considerado como el padre contemporáneo de la teoría del capital humano, particularmente por haber publicado en 1964 un libro titulado "El capital humano: análisis teórico y empírico, con referencia especial a la educación " y porque años más tarde, en 1992, fue galardonado con el Premio Nobel en Economía por sus trabajos sobre este tema.

El mérito de Becker, además de haber contribuido al estudio de los métodos de evaluación del valor monetario de los seres humanos, radica en haber demostrado que el concepto es de fundamental importancia en la economía moderna. El mismo Becker, en las primeras páginas de su tratado, explica cómo la teoría del capital humano es útil porque ofrece una explicación sistemática a una amplia gama de fenómenos que o bien habían recibido interpretaciones ad hoc o tenían desconcertados a los investigadores. Entre estos fenómenos están:

- (1) El hecho de que los ingresos aumentan con la edad pero a una tasa decreciente, estando la tasa de aumento y la tasa de retardo positivamente correlacionadas con el nivel de formación.
- (2) El hecho de que el índice de desempleo tiende a estar relacionado inversamente con el nivel de formación.
- (3) Que las empresas en los países en desarrollo tienden a ser más paternalistas hacia los empleados que en los países desarrollados.
- (4) El hecho de que los jóvenes cambien de trabajo con más frecuencia que las personas de cierta edad.
- (5) Que la distribución de los ingresos por categorías tenga un sesgo positivo hacia los trabajadores cualificados y otros profesionales.
- (6) El fenómeno de que los que tienen mejores cualidades reciban más educación y formación que el resto.
- (7) Que la división del trabajo está limitada por la extensión del mercado.
- (8) La constatación de que el inversor en capital humano actúa normalmente más por impulsos irracionales que el típico inversor en bienes de capital tangibles y, por tanto, es más propenso a equivocarse.

Igualmente contribuyeron a revitalizar la teoría del capital humano los trabajos de Schultz, sobre todo en cuanto que dio fundamento teórico a importantes programas de inversión pública en educación, hasta el punto de que puede afirmarse que los trabajos de Schultz ofrecen el fundamento teórico de la economía de la educación. La concepción de los costos de formación como inversión, el fundamento del análisis de la productividad o de la explicación de las diferencias salariales son buenos ejemplos.

Después de Schultz siguieron Hansen (1963); Hanoch (1967) y otra vez Mincer quien en 1974 diseñó una metodología de cálculo para el capital humano conocida como “*función de ingresos minceriana*”, que ha tenido una tremenda influencia. A partir de Mincer, la cuantificación del capital humano de los trabajadores y la medición de su rendimiento económico ha sido uno de los temas más investigados en la economía de la educación, con ejemplos como Psacharopoulos (1985, 1994), Cohn y Addison (1998) y Asplund y Pereira, 1999; Harmon et al. (2001) Psacharopoulos y Patrinos (2002, 2004).

En general, los estudios de Gary Becker dieron un fuerte impulso a este campo de la economía y las investigaciones fueron profundizándose con autores como J. Kendrick (1976), que consideró el capital humano como un factor de producción y por tanto formado por el valor total de esa parte de la población que toma parte activa en el proceso de producción. Más recientemente, Jorgenson y Fraumeni (1989) propusieron un nuevo sistema de contabilidad nacional en EE.UU. que incluyese también actividades no de mercado con el fin de evaluar el papel del capital humano en el crecimiento económico. El consenso público sobre este tema se refleja en su constante presencia en los medios de comunicación y en las Organizaciones Internacionales, que lo perciben como el principal recurso de un país social para el desarrollo económico.

### **3.2.3. La teoría del capital humano en España**

Uno de los primeros seguidores de Schultz en España fue José Ros-Jimeno, Subdirector del INE, quien ya en los primeros años 60 estudió la proporción del capital humano respecto al capital físico en España comparándolo con el de otros países. Según Ros-Jimeno, en 1931 el capital humano de España era sólo 1,2 veces superior a la riqueza material, mientras que esa misma relación era en Alemania 3, en Francia 3,5, en Bélgica 3,6, en Inglaterra 3,8, en Italia 4,4 y en Estados Unidos 4,5, reflejando hasta qué punto el grado de preponderancia de la riqueza personal sobre la riqueza material es un índice de desarrollo económico y ofreciendo de paso una explicación económica a los diferentes ritmos de desarrollo. El rasgo más característico del sistema económico de los Estados Unidos es el aumento de capital humano porque en Estados Unidos el coste (directo y de oportunidad) de la formación se elevó en una proporción tres veces y media superior a la formación bruta de capital físico expresado en dólares, mostrando hasta qué punto la enseñanza es considerada por los sujetos económicos una alternativa más interesante que la inversión en capital material. Schultz había estimado que el capital humano acumulado gracias a la educación de los trabajadores se había multiplicado por ocho entre 1900 y 1956, mientras que el stock de capital material sólo había aumentado unas cuatro veces y media, apenas la mitad. La cuantía y la tasa de crecimiento del capital humano explican así algunos enigmas del desarrollo económico.

Posteriormente, Quintás y Sanmartín (1978) acometieron cálculos para determinar la TIR (tasa de rendimiento interno) de la educación, tanto para individuos como

para gastos sociales. Más recientemente, otros dos trabajos han calculado rendimientos sociales y privados mediante esta metodología, como Oliver y otros (1998), o Arrazola y otros (2003).

No obstante, la relación empírica existente entre los ingresos que obtienen los individuos en el mercado de trabajo y su nivel educativo se apoya, en la mayoría de las investigaciones internacionales, en el «*método de Mincer*» (o «*modelo del capital humano*»). Destacan a este respecto los trabajos de Alba-Ramírez y San Segundo (1995), Vila y Mora (1996), Barceinas *et al.* (2000, 2001), Caparrós *et al.* (2001) y San Segundo y Valiente (2003), Salas Velasco (2002, 2007).

### **3.3. LA VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

#### **3.3.1. Planteamiento**

Si la teoría sostiene que existe en cada ser humano un potencial de creación de renta que se llama capital humano, entonces la cuestión es saber cuál es la cuantía de ese capital. Esta reflexión abre una conexión directa entre la teoría del capital humano y la contabilidad, una técnica dirigida a transformar magnitudes continuas –como el beneficio, el patrimonio o el capital humano– en unidades monetarias mediante la aplicación de sistemas métricos, en un proceso que normalmente se denomina valoración, y a normalizar la información financiera para que resulte de utilidad a usuarios internos y externos.

A través de las páginas que siguen se acredita la existencia de una amplia diversidad de métodos para valorar el capital humano con resultados aceptables, con lo que podría parecer que todo el problema de la contabilidad del capital humano se reduce a elegir el método más aceptable y determinar las cuentas de cargo y abono, así como aspectos conexos como la vida útil, la amortización y envilecimiento, etc. Sin embargo, como ya se ha anunciado, ésta no es la posición que sostiene esta tesis. Con las Normas Internacionales de Contabilidad, las NIC, se considera que el capital humano es un atributo individual sobre el que la empresa no ejerce suficiente control y por tanto, no tiene sentido contable valorar la plantilla siguiendo las técnicas que aquí se exponen (aunque

por supuesto estas técnicas tienen otras aplicaciones, por ejemplo en el caso de fusiones o adquisiciones).

A pesar de lo dicho, el espíritu de abordar sistemáticamente todos los aspectos del capital humano que inspira esta tesis nos lleva a incluir a continuación una revisión general de todos los métodos de valoración sugeridos por los diversos autores que han abordado el problema, pero advirtiendo que el lector interesado exclusivamente por la contabilidad del intangible estructural del capital, humano no encontrará aquí mucha información relevante.

### **3.3.2. Utilidad**

Tomando como premisa la atribución al hombre un valor económico, todos los intentos de valoración a lo largo de la historia se han encaminado a asignar a cada individuo un valor monetario, inicialmente por motivos pragmáticos como los seguros de vida y posteriormente en construcciones más abstractas como son los intangibles o, en la economía de la educación, para elaborar una especie de contabilidad social que ponga en relación la eficacia y eficiencia de los programas públicos y privados de gasto en educación.

### **3.3.3. Metodología**

Toda valoración requiere un método, pero en este caso las posibilidades no son demasiado amplias: Unos se basan en el *input*, fundamentalmente en los costos de producir el capital humano, básicamente la educación, mientras otros se centran en el *output*, que serían los rendimientos futuros netos, o diferencia entre los ingresos y gastos futuros del trabajador, actualizados a un momento temporal concreto de acuerdo con una tasa de descuento financieramente aceptable.

### **3.3.4. Implicaciones éticas**

Valorar el potencial productivo de una persona es un ejercicio complicado que tiene, por añadidura, connotaciones éticas interesantes. Ya se ha visto en el capítulo anterior cómo ciertos autores rechazaron este ejercicio como contrario a la dignidad



humana por equiparar el hombre con otros activos productivos como una máquina. Estas críticas hoy pueden parecer exageradas, pero no lo son tanto si se las pone en el contexto socioeconómico del siglo XIX, una era dominada por las consecuencias sociales de la Revolución Industrial, en la que la esclavitud fue una práctica legal en el Reino Unido hasta 1833 y en Estados Unidos hasta su Guerra Civil años más tarde.

No es necesario reiterar que el hombre es mucho más que un activo productivo. Tiene varios planos que difícilmente se pueden expresar en valores monetarios, desde la dimensión familiar a la emocional pasando por sus facetas artística, filantrópica, deportiva, etcétera, y ningún ser humano debe ser apreciado sólo por su dimensión productiva. Sin embargo, para el análisis económico es posible realizar esta separación conceptual en el bien entendido de que se hace a los efectos de facilitar el análisis económico de determinados fenómenos y no con un afán reduccionista. Por otro lado, está claro que los aspectos no económicos son mucho más difíciles de valorar ya que no se aplican a una función de producción económica.

Finalmente, si bien es cierto que la contabilización del capital humano tendría efectos positivos sobre la imagen fiel, con consecuencias también positivas en la eficiencia en la asignación de recursos y en la provisión mejores herramientas para la gestión interna de estos recursos, no es menos cierto que autores como Sharma (2005) han señalado también algunos riesgos tales como:

- Existen elementos psicológicos en el capital humano que son de difícil o imposible aprehensión mediante indicadores objetivos, como la intuición a la hora de resolver problemas, la empatía con los clientes o compañeros o las dotes de liderazgo. Estos atributos suelen resultar tan importantes o más que otros elementos que sí son susceptibles de medidas objetivas como el tipo de titulación, los cursos de formación o los años de experiencia.
- La medición del rendimiento es útil en cuanto que provee un umbral que deben cumplir todos los trabajadores en plantilla para resultar productivos y por tanto ofrece una herramienta para atajar brechas de productividad. Sin embargo, no sirve lo mismo cuando se trata de estimular la productividad de los empleados clave. En efecto, las medidas cuantitativas usuales aportan poco a la comprensión del proceso que motiva a los trabajadores más productivos, aquellos que

están en el punto álgido de la curva y que son precisamente los que añaden más valor a la actividad de la empresa. Estos trabajadores son más sensibles a medidas de tipo cualitativo relacionadas con la motivación y que, por su naturaleza, caen fuera del ámbito usual de la contabilidad del capital humano.

### **3.3.5. Una aplicación particular de las técnicas generales de valoración de activos**

Como planteamiento inicial se puede sostener que los problemas de valoración de los seres humanos en tanto que activos productivos, no son diferentes de los que incumben o afectan a otros activos. En general, existen dos técnicas o metodologías, la retrospectiva y la prospectiva. En la primera se estima el valor de un bien o activo por el coste de adquirirlo o producirlo. En la segunda, por el contrario, se utiliza la capacidad productiva como índice de valoración. Una tercera forma de medición que cabría es la cotización en los mercados, aunque normalmente no es posible acudir a este método para el capital humano pues no está entre los usos socioeconómicos pagar por la contratación de trabajadores, salvo algunos casos muy aislados como los de deportistas de alto nivel, aunque en tal caso sí es un método aceptable. El método del coste puede referirse a costes históricos, o a costes de sustitución, o incluso de oportunidad. Por otro lado, junto a los métodos tradicionales se verán también técnicas innovadoras que se aplican a activos intangibles, como el de las opciones reales, que permite tener en cuenta a la hora de valorar niveles de riesgo o incertidumbre que sean realmente significativos.

### **3.3.6. Ventajas e inconvenientes de los métodos tradicionales**

Acudiendo a los métodos tradicionales, tanto el método del coste como el de la utilidad presentan ventajas e inconvenientes. El método histórico tiene normalmente las virtudes de la sencillez de cálculo y de la objetividad. Basta con acudir al precio de adquisición para un activo por el que se ha pagado un precio, o a la contabilidad analítica para determinar el coste de producción de aquellos activos producidos por la propia empresa, aunque se echa de ver a primera vista que en el caso del capital humano este ejercicio de valoración no va a ser tan sencillo.

El método prospectivo o financiero, por su parte, consiste en actualizar a una tasa de descuento apropiada los flujos financieros futuros que el activo esté llamado a

producir en condiciones normales. La ventaja de este método es su mayor capacidad predictiva, lo que le hace más adecuado a efectos contables pues de acuerdo con el marco conceptual un activo sólo lo es en tanto que permitirá obtener rendimientos futuros, pero abre por el contrario serios interrogantes, empezando porque cualquier asunción sobre ingresos y gastos futuros no deja de ser una mera conjetura, pasando por cuestiones metodológicas como la vida útil del activo (esperanza de vida, en este caso), o el asumir que la tasa de interés va a ser constante, algo que la realidad demuestra que no se cumple nunca.

A continuación se van a considerar las diversas metodologías de valoración aplicadas en las tres dimensiones de individuo / empresa / agregado nacional, así como a introducir una reflexión sobre la posibilidad de realizar análisis de estados financieros (como el ROI) a partir de las diversas técnicas de valoración.

### 3.4. VALORACIÓN INDIVIDUAL DE TRABAJADORES

#### 3.4.1. Método retrospectivo

El método histórico o retrospectivo fue aplicado por primera vez al capital humano por Ernst Engel en 1883. Identifica el valor del trabajador con el conjunto de costes incurridos desde su nacimiento hasta su inserción en el mercado laboral, incluyendo los de manutención y los de educación. Puede expresarse de un modo simple como:

$$CH(x) = CAN(x) = CEA(x) - IEA(x)$$

En esta formulación, el Capital Humano del individuo X (CHx), se iguala al Coste Acumulado Neto de X (CANx), como resultado de sumar los costes efectivos acumulados (CEAx) menos los posibles ingresos efectivos (IEAx) acumulados por el sujeto X durante el período de formación.

Si se quiere desarrollar un poco los conceptos, se tiene:

$$CAN(x) = \sum_{t=0}^x C_m^{x-t} * C_{x-t} * (1+i)^t + \sum_{t=0}^{x-5} C_e^{x-t} * (1+i)^t$$

En esta formulación, un poco más detallada, se expresa el coste acumulado neto como el sumatorio de los costes de mantenimiento  $C_m$ , desde el año cero al año actual, ponderado por un coeficiente de gasto medio, que se deriva de la contabilidad nacional para evitar grandes disparidades ( $C_{x-t}$ ), al que se suma el coste de la educación  $C_e$  actualizado cada año. Con este método, cuando de lo que se trata es de valorar un trabajador en particular, el método no ofrece mayor complejidad que la dificultad práctica de la ausencia de registros contables en el ámbito familiar. Si se opta por medias estadísticas para reconstruirlo, se está traicionando la propia esencia del método, aunque el factor de ponderación de la contabilidad nacional viene a paliar estas carencias. Con todo, la mayor crítica que se puede hacer a este método es que carece de valor predictivo. Los costes de formación no son necesariamente un indicativo de la capacidad productiva, como bien demuestran los licenciados en paro. Existen habilidades humanas que son tan importantes como la educación e incluso más, como el carácter, la iniciativa, el liderazgo, la empatía con los clientes, la capacidad para establecer relaciones sociales, y otras que no se aprenden en los centros educativos.

### 3.4.2. Método prospectivo

Tratando de superar estas carencias, el método prospectivo calcula el valor capital de las personas como factores de producción por su potencial de generar rentas futuras. Del mismo modo que para los activos materiales o intangibles se realiza un descuento de los flujos de caja generados, el cálculo puede hacerse para un trabajador (o una plantilla) calculando las rentas que va a generar en los próximos años en activo, en función de su edad y sexo, que estadísticamente determinan la esperanza de vida. Este enfoque fue aplicado a los recursos humanos por William Farr en 1853 y perfeccionado por Dublín y Lotka en 1930. Precisamente a raíz de la Gran Depresión los bancos comerciales empezaron a usarlo habitualmente.

El método considera que el hombre debe ser valorado por lo que produce y por tanto su valor presente es una actualización de los flujos futuros que ha de generar, ponderado actuarialmente por su esperanza de vida. En una formulación sencilla:

$$CH(x) = VANR(x) = VANI(x) - VANG(x)$$

Es decir, en este enfoque se calcula el valor del capital humano como el valor actual neto de las rentas disponibles del individuo  $VANR(x)$ , que equivalen al valor actualizado neto de sus ingresos  $VANI(x)$  menos el valor actualizado neto de sus gastos de subsistencia  $VANG(x)$ :

$$VANR(x) = \sum_{x=a}^{\infty} R_x * S \sum_{a,x} \left( \frac{1}{(1+i)^{x'a}} \right)$$

En esta expresión, especificando un poco más, el valor actualizado neto de la renta de  $X$  equivale al sumatorio de las rentas netas de  $X$  que se estima percibirán ( $R_x$ ), ponderado por el coeficiente de supervivencia  $S$  (que refleja las probabilidades de que el individuo de edad " $a$ " continúe vivo a la edad de  $x$ ), actualizado con un coeficiente financiero donde  $i$  es el tipo de interés.

La ventaja de este enfoque obviamente es que permite computar en la valoración factores no estrictamente educativos o curriculares, pero que condicionan fuertemente la capacidad productiva. Sin embargo, el método no está exento de problemas. En el cómputo de los ingresos futuros hay un fuerte componente de subjetividad, igual que ocurre en la cuantificación de los gastos de mantenimiento. Otro problema es que no permite analizar distintos escenarios. La posibilidad del desempleo, por ejemplo, no está computada. Tampoco es realista asumir que haya una tasa de descuento única para períodos tan largos como la vida laboral de una persona. Del mismo modo, existe una objeción de tipo lógico, pues las personas que no perciben ingresos en el presente no tendrían según este método ningún valor en el futuro, lo cual no parece correcto. Pese a todo, es el método más utilizado en los estudios de capital humano.

### 3.4.3 Valoración de deportistas de alto nivel

Un caso especial es el tratamiento de las cantidades satisfechas con motivo de la contratación de deportistas profesionales de alto nivel, que son reflejadas como activos

inmateriales en la cuenta “Derechos de adquisición de jugadores”<sup>41</sup> en la adaptación del Plan General Contable a las Sociedades Anónimas Deportivas mediante Orden de 27 de Junio de 2000 (B.O.E. núm. 155 de 29 de junio de 2000). Aquí sí existe un valor contable para un activo individual. Sin embargo, hay una diferencia fundamental con respecto a otros trabajadores, y es que en el caso de los deportistas la entidad ha debido satisfacer una cantidad en la contratación, y lo que hace la cuenta anterior es proveer un mecanismo para que esa cantidad se distribuya a lo largo del periodo de compromiso contractual. En la contratación general de trabajadores, por el contrario, no existen cantidades satisfechas al empleador anterior como indemnización y por tanto no hay costes que diferir. El efecto de la contratación de trabajadores cuando hay movilidad restringida — como es el caso de jugadores— ha sido objeto de estudio en numerosas ocasiones. El capital humano es claramente un activo si además cumple las otras condiciones, tal como ocurre en el deporte profesional.

Amir y Livne, (2002), basándose en un estudio de 58 equipos durante la década 1990-1999, relacionaron los beneficios económicos de los clubes con el valor de los ingresos por traspasos para llegar a la demostración de que la inversión en formación por los clubes genera un valor capital. Andrikopoulos y Kaminakis (2006) también han estudiado la medida de las inversiones en intangibles en el fútbol profesional. También en España, Serrano Domínguez dedicó su tesis doctoral a los activos intangibles generados internamente en los clubes de fútbol (2003) derivados de los denominados jugadores de la “cantera”.

### 3.5. VALORACION DE UNA PLANTILLA

Un problema distinto es estimar el valor de mercado de una plantilla, que se puede definir como el precio que estaría dispuesto a pagar un sujeto en condiciones de competencia para adquirir una empresa con una plantilla valiosa. En este caso, las posibilidades son más amplias, aunque hay que empezar por decir que la valoración en abstracto, desligada de un fin, carece de sentido. La valoración puede tener una función estratégica (por ejemplo, si una empresa está pensando absorber o fusionarse con otra), tener una función simplemente contable (si hubiera posibilidades de contabilizar en operaciones de fusión en una interpretación muy amplia de la NIIF 3), tener motivos fisca-

---

<sup>41</sup> Es evidente la incorrección de dicho título, ya que no se “adquieren jugadores”, sino “servicios de jugadores”.

les (por ejemplo, la valoración de un activo intangible en una operación de reestructuración empresarial donde hay operaciones vinculadas y por tanto precios de transferencia), tener por objeto la resolución de un litigio (por ejemplo, una disputa legal sobre la propiedad de un intangible) o puede servir simplemente para una administración más ordenada de los activos de la empresa.

La valoración de una plantilla ha sido un asunto que ha preocupado a numerosos investigadores. Las teorías más destacadas se incluyen en el cuadro 8, en el cual se describe el método y se incluyen comentarios sobre su utilidad o sus defectos conceptuales. En todo caso no hay que olvidar que estos métodos aspiran a valorar el colectivo formado por los trabajadores, algo que no se comparte, aunque se piense, no obstante, que es conveniente conocer estos antecedentes.

**Cuadro 8: Métodos de valoración de una plantilla**

Método	Proponentes	Descripción breve	Valoración
Coste histórico	Brummet, Flamholtz y Pyle	Capitaliza a) El coste de la contratación, formación y desarrollo del personal b) los costes de mejora infraestructural en cuanto se incurra en ellos.  Amortiza para reflejar la depreciación del personal y de las mejoras de tipo orgánico.	El coste es un criterio válido en la tradición contable. Algunas dificultades son: cuando el ejercicio de valoración se refiere a universitarios hay que sumar a los costes directos el coste de oportunidad por las rentas perdidas durante los años formativos. Igualmente, si el método se aplica en períodos posteriores a la inserción en el mercado laboral, habría que acudir a valores netos y por tanto restar de los costes totales los ingresos percibidos a lo largo de la vida laboral. Además, a este método se puede hacer una crítica desde el punto de vista de la lógica, y es que a partir de cierto punto los salarios acumulados históricamente empiezan a superar a los costes incurridos en los años de formación. Esto significaría que a partir de ese momento el capital representado por un trabajador es negativo, lo cual es contraintuitivo. Otro problema es la decisión entre deducir o no los costes de mantenimiento, como alojamiento, transporte o alimentación, puesto que se habría incurrido en ellos de cualquier forma. Finalmente La capitalización de los gastos de formación no es aceptable

			porque no va ligada a una fuente de beneficios futuros.
Coste de reposición	Flamholz	Se estima el costo que supondría a) volver a contratar una plantilla con la misma capacidad y experiencia b) reconstruir la organización de la empresa para RRHH	La estimación de costes de reposición puede ser útil para planificar para empleados clave o para empleados que van a abandonar la organización pero no es relevante para los demás. La valoración sería bastante subjetiva. No existe propiamente reemplazo estándar porque cada empleado es único; existen muchos reemplazos posibles y habría que estimar los más probables, lo que supone que el coste de calcularlo se dispara. El reemplazo de individuos varía con las condiciones del mercado, por tanto los ciclos económicos alteran el valor del capital humano.
Coste de oportunidad	Hekimian y Jones	Se parte de la hipótesis ficticia de una puja entre los gerentes de los diversos departamentos o delegaciones etc. de la empresa. El valor más alto que uno de los gerentes esté dispuesto a pagar es el valor de capital de los trabajadores. Ese valor se compara con el retorno que se obtiene en esa parte de la empresa, tanto de activos físicos como del capital. La actividad está en beneficios cuando se recupera el coste del capital humano y el del capital físico mediante la amortización.	La hipótesis de la puja competitiva entre gerentes por los trabajadores dentro de la empresa es totalmente ficticia. Además sólo serviría para una categoría "general" de empleados que pueden trabajar en distintos departamentos, no para los demás. La hipótesis de la puja competitiva supone asumir que los gerentes conocen el personal por el que pujan, lo cual es sumamente inusual. El modelo no explica qué pasaría en los años siguientes.
Modelo de Fondo de Comercio	Hermanson	Consiste en capitalizar los beneficios que una empresa determinada consigue en exceso de otras en situación comparable. Después se atribuye al capital humano una parte proporcional de ese diferencial mediante la relación que guarda la inversión en capital humano con el resto de la inversión de la empresa, o bien mediante una ratio de contribución a la creación de valor estimada de cualquier otra forma válida.	Este método asume que el diferencial de beneficios se debe atribuir al capital humano, pero hay muchos otros factores. La distribución de la parte de fondo de comercio al capital humano mediante regla proporcional es bastante débil. Sólo sirve para empresas que estén por encima de la media, para las que estén por debajo supondría asumir que no tienen capital humano.
Método de capitalización de salarios futuros	Hermanson	Actualiza los salarios futuros de los trabajadores durante los 5 años siguientes	Tiene la ventaja de que la actualización de salarios se hace a tipos diferentes según la eficiencia empresarial,



ros.		tes. La tasa de actualización de los salarios que propone es la media de la rentabilidad sobre activos en todas las empresas multiplicada por el índice de eficiencia de la organización, que está en relación con la posición relativa de la empresa en su sector. Cuantos más beneficios obtiene la empresa en comparación, más baja es la tasa de actualización, lo que significa que el valor capital es mayor.	rompiendo la tautología de otros modelos de actualización de masa salarial, pero tiene el problema de que toda la eficiencia de la empresa se está atribuyendo de este modo al capital humano. Además, algunas limitaciones son arbitrarias, como por ejemplo los cinco años.
Suma de las aportaciones individuales de los trabajadores	Flamholz	Calcula el valor del CH por la posición del trabajador en la empresa y por su eficiencia. ( <i>rank and performance rating</i> ). El valor es la actualización del valor de los servicios que va a prestar. Si no se puede determinar fiablemente, se puede tomar como sustituto el coste de contratar a otro, el coste de sustitución, los salarios a pagar o la productividad. Además estima las probabilidades de que los empleados asciendan, se jubilen o mueran.	El modelo es muy subjetivo. Valorar el servicio que presta cada uno no se hace con fundamento científico. Las estimaciones probabilísticas tampoco son muy aconsejables para este fin. Otras alternativas para evaluar las aportaciones individuales serían los costes de adquirir los servicios a terceros.
Multiplicador de Activos Humanos	Giles y Robinson	Como otros métodos, parte de una situación de beneficios superior a la media del mercado y la atribuye al capital humano de la empresa, de modo que todo el valor del capital humano es igual al mayor valor de mercado. Después distribuye ese valor entre todos los empleados de la empresa. Para ello utiliza como criterio básico el salario pero corregido por el desempeño del individuo o de su sección o departamento. La única condición es que el valor total sea igual al exceso de beneficios sobre la media.	Un problema es que todo el exceso se atribuye al capital humano. No es sencillo calcular la aportación individual de cada uno al resultado porque habría que computar las sinergias. La distribución entre los trabajadores del exceso puede ser altamente subjetiva. El modelo sólo funciona es válido para organizaciones que funcionan mejor que la media. Para las que funcionan por debajo, habría que concluir que el capital humano es negativo.
Modelo de Jaggi y Lau	Jaggi y Lau	Basándose en el método de Flamholz, calcula el valor del CH por la posición del trabajador en la empresa y	Es altamente subjetivo. La metodología de cálculo de las posiciones futuras en la empresa ofrece muchas dudas.

		<p>por su eficiencia. (<i>rank and performance rating</i>). Además calcula las probabilidades de continuación en la misma. El valor del CH es la suma del de cada trabajador, que a su vez es un cálculo basado en la aportación a la empresa como si fuera un prestador de servicios.</p>	<p>No hay un mecanismo de mercado que convalide la valoración.</p>
<p>Modelo de Myers - Flowers</p>	<p>Myers-Flowers</p>	<p>Este modelo parte de la motivación porque considera que es el factor más importante. A partir de aquí determina in índice de aptitud, que multiplicado por el salario ofrece el valor real de cada trabajador.</p>	<p>El índice de aptitud es altamente subjetivo, las sinergias no se consideran, y las valoraciones terminan basándose en factores como la antigüedad o clasificación en la empresa. Además la aptitud no es el único factor.</p>
<p>Modelo conductista</p>	<p>Likert</p>	<p>El modelo intenta establecer mediante tests psicológicos y sociales cómo el modelo de gerencia de cada organización determina la apreciación o depreciación del valor de cada uno. La inversión en sistemas de CH es la base de la creación de valor.</p>	<p>El efecto de la estrategia y estilo de dirección es muy atractivo y se alinea con los objetivos de esta tesis, pero muy difícil de aplicar en la práctica.</p>
<p>Método de comparación “con el activo – sin el activo”</p>	<p>King</p>	<p>Consiste en comparar el valor de una empresa con un activo o sin él. Naturalmente, este método se aplica a cualquier activo intangible, aunque su aplicación a la plantilla es algo difícil en jurisdicciones como la española donde la plantilla no es susceptible de ser separada de la empresa sin un quebranto significativo.</p>	<p>En realidad, la aplicación de este método se da más en Estados Unidos, donde la legislación laboral es más flexible y no existen indemnizaciones por despido, salvo por contrato. Por consiguiente, este método no es aplicable en España.</p>
<p>Método de las opciones reales</p>		<p>El método es bastante sencillo. Igual que en los mercados financieros, una opción se entiende que comporta un derecho de compra (o de venta) de un activo a un precio determinado. Sin embargo, en este caso, no se refiere a activos financieros sino a activos materiales (maquinaria, inmuebles) o intangibles (contratos, patentes, desarrollos tecnológicos, etc.)</p>	<p>A diferencia de los métodos como el de descuento de flujos, que no permiten tener en cuenta ningún tipo de escenario alternativo en la inversión, el método de las opciones reales está muy en boga porque aporta flexibilidad y se adopta muy bien a las situaciones donde existe un alto componente de riesgo o volatilidad.</p>

### 3.6. VALORACION DEL AGREGADO NACIONAL

#### 3.6.1. Capital humano privado y público

De acuerdo con Tamkin (2005, pág. 6) las diferencias de productividad entre economías se debe en su mayor parte a diferencias en educación. Las comparaciones entre países miembros de la OCDE muestran que hay una relación directa entre los logros académicos y el PIB per capita. Aumentar la educación en un año de media supondría un aumento del PIB del 6%. En el caso concreto de EEUU, aumentaría del 4,9% al 8,5% en el sector industrial y del 5,9% al 12,7% en el sector servicios.

Siguiendo metodología de la OCDE, Mas, Pérez, Uriel, Serrano y Soler (2003) han elaborado series nacionales de población en España, con distribución entre población activa, ocupada y en edad de trabajar, territorializadas y por ramas de actividad, permitiendo analizar de manera detallada problemas sustantivos del mercado laboral, incluyendo el ritmo de inversión y acumulación.

Esta es una de las utilidades adicionales de la teoría del capital humano: establecer el valor social de la educación, permitiendo el análisis de la eficiencia en la distribución de los recursos públicos, aunque el análisis de eficiencia cabe también para la aplicación de recursos privados a procesos de adquisición de habilidades y conocimientos. Así, si se analiza la decisión individual de proseguir unos estudios se obtendrán tasas de rentabilidad a nivel individual. En cambio, si lo que interesa es la eficiencia de la asignación presupuestaria, se obtendrán tasas sociales de rentabilidad.

Para determinar la rentabilidad social de esta inversión se utiliza el «método algebraico», también llamado «tradicional», «completo» o «elaborado», mientras que, para estimar la rentabilidad individual se puede utilizar tanto el «método elaborado» como el «método de la función de ingresos» o «método de Mincer» («Los rendimientos de la educación», Salas Velasco, 2001, págs. 89-125).

En el “método algebraico, tradicional, completo o elaborado” se busca hallar una tasa de descuento tal que resulte equivalente en un momento determinado en el tiempo, la suma de los costes actualizados con la suma de los beneficios actualizados. Esta ope-

ración ofrece una TRI o tasa de rendimiento interna de la inversión en formación, y es aplicable tanto a nivel individual como a nivel social. A nivel privado, los individuos, que se enfrentan a la disyuntiva de continuar invirtiendo en capital humano formal o entrar en el mercado laboral una vez completada la educación obligatoria, querrán saber si hay rendimientos monetarios positivos asociados con la adquisición de educación adicional. A nivel colectivo, los que toman las decisiones públicas pueden usar tasas de rendimiento o rentabilidad públicas de las inversiones en educación para guiar sus decisiones de gasto, porque pueden poner de relieve problemas de asignación de recursos en el sector de la educación; esto es, si se está invirtiendo demasiado o, por el contrario, muy poco en educación. Si la tasa interna de rentabilidad es mayor o igual al tipo de descuento utilizado, entonces al individuo le merecerá la pena invertir en educación, y a la sociedad financiar actividades educativas, respectivamente. Como tasa de descuento privada podría utilizarse el tipo de interés de mercado (coste de oportunidad del dinero) mientras que como tasa de descuento social podría usarse el coste de oportunidad de los recursos públicos (por ejemplo, la tasa de rentabilidad de las inversiones en infraestructuras como carreteras). Para calcular la rentabilidad social, a los costes de la educación habría que añadir los costes públicos de la financiación educativa. Por el lado de los beneficios, habría que contemplar los mayores ingresos fiscales que el sector público obtiene al aumentar el nivel educativo de la población; también habría que añadir las externalidades positivas –como tasas más bajas de criminalidad o mejor gobierno– que la educación genera, aunque son difíciles de medir.

El método de la función de ingresos, “*método de Mincer*” o “*modelo del capital humano*”, utiliza la ecuación de ingresos propuesta por Mincer en 1974. Este método, el más usado en los trabajos aplicados para calcular tasas de rendimiento esperadas, consiste en una función semilogarítmica, usando como variable dependiente el logaritmo de los ingresos y como variables independientes los años de educación, la experiencia laboral y el cuadrado de ésta. El coeficiente estimado asociado a la variable educación se puede interpretar como la tasa de rendimiento privada de un año adicional de educación. Dicho de otra forma: los ingresos que alcanza el individuo varían linealmente con el tiempo invertido en educación y cuadráticamente con la experiencia. El coeficiente estimado por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) asociado a la variable educación se puede interpretar como la tasa de rendimiento privada de un año adicional de educación, sin tener en cuenta el nivel educativo al que se refiere este año de educación.

La función minceriana se formula como sigue:

$$\ln Y_i = \beta_0 + \beta_1 S_i + \beta_2 E_i + \beta_3 E_i + \varepsilon_i$$

Donde:  $Y$  son los ingresos esperados del individuo  $i$  (en términos logarítmicos);  $S$  son los años de educación formal completados (una variable continua de los años de educación logrados por los individuos);  $E$  los años de experiencia laboral; las betas son los coeficientes de regresión que deben ser estimados; y  $\varepsilon$  es el término de error. El coeficiente estimado  $\beta_1$  nos da la tasa de rendimiento privada (promedio) de la inversión en un año extra de educación. Este enfoque, no obstante, no incluye costes educativos directos (matrícula, libros, etc.), aunque sí incorpora ingresos perdidos o costes de oportunidad.

Como queda de manifiesto, la valoración del capital humano ha sido objeto de numerosos estudios y, aunque no están exentos de inconvenientes, existen suficientes métodos para determinar el valor capital de las personas como elementos productivos. El problema, como ha quedado descrito en el capítulo introductorio, es que este capital es de los trabajadores y la empresa no tiene el control sobre ellos, por lo que la contabilidad financiera no puede registrarlos como un activo empresarial.

### 3.7. ANALISIS FINANCIERO DEL CAPITAL HUMANO

#### 3.7.1. Cálculo del ROI o rentabilidad de la inversión. Inversión educativa

Este método se utiliza fundamentalmente cuando la empresa desea decidir la utilidad de invertir en formación interna. El ejercicio es bastante simple, se trata de calcular la rentabilidad interna en inversiones en capital humano del mismo modo que se puede calcular para cualquier otro activo, material o inmaterial.

Sin embargo, se está en este caso más ante una técnica de análisis financiero que ante un método de valoración propiamente dicho. No obstante, es necesario traerla a colación en este tema porque la técnica se ha aplicado frecuentemente al estudio de la rentabilidad de las inversiones educativas. En Estados Unidos economistas como Han-

sen, Becker o Hanoch empezaron a utilizarla en los años sesenta por analogía con el cálculo de la TIR de los activos fijos para demostrar que la inversión en capital humano es rentable, y ha tenido una amplia aplicación que ha servido, especialmente, para fundamentar generosos programas de inversiones públicas en educación.

En España los cálculos de rentabilidad interna los comenzaron Quintás y Sanmartín en 1978 y han tenido una aplicación bastante amplia —cuya trayectoria puede seguirse en los trabajos del profesor Salas Velasco—, como por ejemplo el que determina la rentabilidad de la educación universitaria de ciclo largo (2002) o el que evalúa el rendimiento interno de las inversiones en el caso de las profesiones médicas (2007).

### 3.7.2 Valoración indirecta por medio de índices

La dificultad de obtener valoraciones financieras ha llevado a numerosos investigadores a proponer la valoración comparativa entre diversos stocks de capital humano utilizando indicadores vicarios o técnicas de encuestas, como hace la OCDE en el proyecto PISA (Programme for International Student Assessment), cuyos antecedentes se remontan al trabajo de la OCDE *Measuring What People Know: human capital accounting for the knowledge economy*, publicado en 1996.

La valoración por medio de indicadores surge como sustitutivo imperfecto de las medidas financieras, y más específicamente del valor monetario, intentando transformar las observaciones económicas sobre los activos, en medidas estandarizadas que puedan ser útiles para los sistemas de gestión empresarial (Rodríguez, 2003), aunque no falta quienes opinan que los indicadores clave de desempeño tienen una ventaja sobre los indicadores financieros (ratios) y es que mientras las ratios financieras miran al pasado, los indicadores clave de desempeño miran al futuro (Ramírez, 2003, pág. 215).

Como *indicadores clave de desempeño* se pueden definir, tal como lo hace AECA, un instrumento empírico que permite representar en alguna medida la dimensión teórica de una variable. Pueden ser de tipo financiero (ratios) o no financiero (indicadores propiamente dichos Frederick, 2005, pág. 24).

También los índices se pueden aplicar para mostrar una valoración a nivel microeconómico o macroeconómico. Serrano (1996), ha utilizado el sistema de indicadores para valorar el efecto de la educación en la acumulación de capital humano en España. Tras repasar la literatura sobre medida, se decide por las variables de años de educación, aunque reconoce que la educación formal sólo es un factor en la contribución a la formación de capital humano (por ejemplo, queda fuera la experiencia laboral). El indicador más primario en esta serie de trabajos pioneros es la tasa de escolarización, que pronto se complementará con los años medios de formación. No obstante, es posible que el indicador que mejor refleje el capital humano individual sea el salario. Jiménez y Simón (2002) proponen un indicador de capital humano más elaborado que el coeficiente de escolarización, o los años medios de estudios por persona, o el tanto por ciento de individuos que ha logrado completar un cierto nivel de estudios, como propuso Serrano (1996), para ello se basan en una distinción entre capital humano innato y adquirido, para construir un indicador complejo que los autores aplican a una muestra de 84 países. El indicador computa la educación formal corregida por su calidad, la educación informal adquirida en las relaciones familiares, sociales, etc., la experiencia laboral y las cualidades innatas, incluyendo la salud. Este indicador complejo sirve al propósito de realizar comparaciones más aquilatadas entre países.

Sin embargo, en contabilidad interesa más la perspectiva microeconómica. En este sentido, la aplicación de esta técnica se concreta en determinar unos indicadores que, a juicio de la empresa, representen suficientemente el valor de la plantilla y su evolución. En algunos países son un requerimiento legal. Es el caso del documento Management's Discussion and Analysis que exige la SEC americana y también la Directiva de Modernización Contable. La discusión sobre los indicadores clave a nivel de se expone en el capítulo 9 de esta tesis, donde se examinan las propiedades que deben cumplir los indicadores, y el número óptimo de datos que se necesitan. Las empresas registran regularmente un conjunto de datos de los trabajadores que en algunos extremos puede llegar a 150 atributos diferentes, y con esos datos se puede construir una infraestructura informativa para perfilar el valor de cada trabajador en la plantilla. (CEDEFOP, 1998, pág. 14).

### 3.8. REFLEXIÓN SOBRE LAS DISTINTAS TÉCNICAS DE VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Como se ve, no existe una metodología de universal aceptación ni parece que pueda llegarse a un acuerdo en el plazo corto sobre la misma. El capital humano como activo está afectado por demasiadas incertidumbres: los trabajadores son dueños de su capital y su vinculación con la empresa es voluntaria, sin ninguna garantía de que vayan a continuar en la empresa. Además, aunque existe el mercado de trabajo, no ofrece señales válidas porque en raras ocasiones las empresas desembolsan una cantidad para que el trabajador vaya a su empresa, e incluso cuando sí lo hacen el mercado carece de transparencia para informar de ello. Estas incertidumbres han limitado hasta ahora cualquier intento de valorar un activo sobre el cual la empresa no tiene propiedad ni control propiamente dicho.

Esto no significa, naturalmente, que sea imposible ofrecer una solución razonable al problema de valorar la plantilla o el capital humano de un país, como se ha visto en el epígrafe 3.2.1. – Farr, Petty, Engel, Dublin y Lotka –. Sin embargo, esos métodos carecen de transcendencia contable porque no hablan de un activo empresarial. Los autores que hasta ahora han propuesto métodos de valoración han perseguido fines prácticos, ya dentro del sector asegurador, ya en el análisis de políticas educativas, ya en estudios comparativos, estableciendo relaciones entre el capital humano de diferentes países. Todos estos trabajos tienen en común la ambición de ofrecer una metodología de general aplicación, lo cual es cierto desde las primeras aportaciones de William Farr – método prospectivo- o Ernst Engel – método retrospectivo-, hasta aportaciones más modernas como la función minceriana. Sin embargo, no se puede confundir una vocación de aplicación general, que está implícita en cualquier proposición que se presente como un método, con el objetivo explícito de servir para un estándar contable. Aunque se aceptase que en ocasiones concretas el capital humano puede llegar a constituir un activo empresarial, la valoración contable sólo podría apoyarse en mediciones fiables, y esto es demasiado difícil por la falta de transparencia del mercado laboral y la asimetría en el flujo de la información, como quedan reflejados en el cuadro 9.



**Cuadro nº 9. Obstáculos para la medida del capital humano**

Distinción entre propiedad del individuo y control por la empresa Dificultad de establecer una valoración razonable Insuficiente información proveniente del mercado laboral Asimetría en el flujo de la información
---

Pese a lo dicho hasta ahora, en España existe una cierta tradición entre las empresas del IBEX 35 de incluir en su memoria anual datos sobre el capital humano, incluso más que sobre ningún otro tipo de intangibles, tal como han señalado García-Ayuso, Moreno y Sierra (2000), y el apéndice "F" del estudio RICARDIS (Comisión Europea, 2003, págs. 131 - 132). García-Ayuso, Moreno y Sierra (2000) han demostrado la importancia de los datos de capital humano para el análisis financiero a partir de una relación positiva entre la calidad de la plantilla y los resultados financieros. Sin embargo, la conclusión de que los trabajadores de que dispone la empresa son relevantes no desvirtúa el hecho de que la empresa es una mera ordenadora de un capital humano que pertenece a los trabajadores. El lugar adecuado para informar sobre esta ventaja competitiva es la memoria, pero no el balance, donde sólo podrían acceder elementos estructurales si, por ejemplo, la empresa hubiera adquirido sistemas informáticos de gestión.

# 4

## EL CAPITAL HUMANO EN EL MARCO DE LA TEORÍA DE LOS INTANGIBLES

El debate sobre la contabilidad del capital humano sólo puede entenderse en el contexto de la contabilidad de los intangibles que, a su vez, se relaciona con la teoría de la “nueva economía” o “economía del conocimiento” que sostiene que se ha entrado en una nueva era de la historia económica caracterizada por la importancia del conocimiento como elemento de competitividad y crecimiento. Siguiendo con prudencia esta orientación, se introducen en este capítulo las ideas que en el último cuarto del siglo XX llevaron a cuestionar la utilidad de la contabilidad tradicional como instrumento para reflejar la nueva realidad económica. Impulsados por la creencia de que la era de las comunicaciones e Internet significaba una especie de segunda revolución industrial donde el conocimiento sería la clave de la competitividad, numerosos estudiosos abogaron por la reforma del tratamiento contable de los intangibles, todo lo cual ha sido objeto de nuestra en la primera parte de este capítulo.

A continuación se detallan los fallos de mercado que aconsejan la reforma de la contabilidad de los intangibles y los defectos que aquejan a las normas contables vigentes para este tipo de elementos, especialmente la prohibición de que los intangibles generados internamente puedan reconocerse como activos en el balance, a diferencia de los activos materiales producidos o construidos por la empresa, que se activan en todo caso. Citando a las NIC se puede poner como ejemplos de activos ausentes de balance a las marcas, las cabeceras de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, las listas de clientes u otras partidas similares, pero igualmente se podría incluir el capital humano y, en especial, la partida que hemos denominado arquitectura de RRHH.

**El capítulo avanza reflexionando sobre los problemas que la ausencia de los intangibles en los balances origina, sobre todo la ineficiente asignación de financiación a las empresas debido a la dificultad de estimar los riesgos asociados a la producción de intangibles<sup>42</sup>, lo que hace más vulnerables a las economías con fuerte componente de este tipo de activos<sup>43</sup>. Esta reflexión introduce las propuestas de reforma de la contabilidad de intangibles, que se desgranán en los capítulos siguientes de este estudio.**

#### **4.1. TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO Y TEORÍA DE LOS INTANGIBLES**

No es posible el estudio de la contabilidad del capital humano sin abordar antes las cuestiones de la contabilidad de los intangibles, un área que a lo largo de las dos últimas décadas ha recibido destacada atención por parte de estudiosos e institutos contables, que han debatido reformas en los estándares para posibilitar un mayor reconocimiento contable de los intangibles, especialmente los desarrollados dentro de la empresa y los adquiridos como parte de una empresa absorbida o adquirida en un proceso de fusión.

Este debate sobre los intangibles no se ha impulsado principalmente por aspectos relativos al capital humano, pero no cabe duda de que le afecta. El capital humano es un intangible, tanto si se entiende desde un punto de vista individual (los conocimientos, habilidades, intuición y sabiduría de las personas), como si se adopta una visión orgánica y se pone a esos trabajadores en el contexto de una estructura para alcanzar las metas de la organización, lo cual dotaría al capital humano de una dimensión estructural que incluiría hasta los valores y cultura de la organización (Viedma y otros, 2002). El capital humano como conjunto de competencias de los trabajadores adecuadamente organizadas por la empresa, es un intangible si consigue mayores rendimientos, para de esta forma crear valor para los accionistas.

---

<sup>42</sup> Esa es la razón que llevó a la Unión Europea a emprender en 2006 el proyecto RICARDIS (elaborar informes sobre capital intelectual para aumentar la cantidad de investigación y desarrollo en las empresas europeas).

<sup>43</sup> Esta paradoja ha sido descrita (Comisión Europea, 2003) del modo siguiente: Cuanto más se basa en intangibles el sistema, más fuerte es, porque los intangibles permiten crear más valor que los tangibles. Sin embargo, los problemas de medición hacen que el sistema sea más inestable porque los valores son inciertos, lo que lo convierte en más inestable, volátil y en última instancia, más vulnerable.

De hecho, la NIC 38 (Intangibles) dedica el párrafo número 15 al capital humano. Es cierto que lo hace para explicar que un equipo de personas capacitadas en ningún caso va a poder ser considerado un intangible a efectos de la norma 38, pero no por un problema conceptual, sino porque la entidad normalmente carece de control sobre los beneficios futuros esperados de ese elemento<sup>44</sup>. Por tanto, el encuadre sistemático dentro de la NIC 38 clasifica al capital humano como un intangible incluso aunque sea para negarle la posibilidad de registro en el balance, lo cual no es extraño al marco conceptual de las NIC: para acceder al balance no sólo deben cumplir la definición de activo sino también los criterios de reconocimiento en el balance.

El genérico apelativo de “intangibles” abarca una serie de elementos productivos de muy diversa naturaleza y función. Desde los proyectos de I+D en curso a la inversión en formación para la plantilla, pasando por las aplicaciones informáticas, los cambios en los procesos productivos o la mercadotecnia. Son elementos muy heterogéneos que se denominarán “intangibles” por su característica específica de inmaterialidad, pero que comparten la característica común de permitir incrementar la rentabilidad de la empresa. Ducharme (1998) sostiene que la construcción teórica de los intangibles tiene como antecedente histórico la teoría del capital humano y la teoría de la innovación tecnológica. De esta forma, en realidad teoría del capital humano y teoría de los intangibles son conceptos que se retroalimentan, puesto que hoy día la primera necesita referirse a los principios generales de la segunda.

---

<sup>44</sup> Una entidad puede poseer un equipo de personas capacitadas, de manera que pueda identificar posibilidades de mejorar su nivel de competencia mediante la mejora de su formación especializada, lo que producirá beneficios económicos en el futuro. La entidad puede también esperar que su plantilla continúe prestando sus servicios dentro de la entidad. No obstante, y con carácter general, la entidad tendrá un control insuficiente sobre los beneficios futuros esperados que pueda producir un equipo de empleados con mayor especialización, como para poder considerar que los importes dedicados a la formación cumplen la definición de activo intangible. Por razones similares, es improbable que las habilidades técnicas o de dirección, de carácter específico, cumplan con la definición de activo intangible, a menos que estén protegidas por derechos legales para ser utilizadas y alcanzar los beneficios económicos que se espera de ellas, y además cumplan el resto de condiciones de la definición de activo intangible.

Con este razonamiento el párrafo 15 de la NIC 38 deniega a la “*assembled workforce*” o “equipo de personas capacitadas” la categoría de activo, porque al capital humano le faltan los atributos que, según los marcos conceptuales, permiten concluir que existe un activo. Las razones son:

1. El CH no puede considerarse un activo porque falta un grado suficiente de control por la empresa.
2. El CH no puede considerarse fuente de recursos futuros. Es difícil vincular la plantilla a un determinado flujo futuro de caja. La única excepción sería el caso en haya movilidad laboral restringida por contrato, como ocurre en los contratos de los futbolistas.
3. El CH no es susceptible de apropiación por parte de la empresa porque es de los trabajadores.
4. El CH no podría ser registrado como activo porque el mercado carece de la transparencia necesaria para ofrecer información suficiente sobre precios, y por tanto no puede ser valorado adecuadamente.
5. Finalmente, en el caso habitual, la contratación de un trabajador no supone ningún desembolso importante por parte de la empresa (dejando al margen los costes de transacción) sino que los costes surgen durante la ejecución del contrato, fundamentalmente en forma de salario y complementos.

Los estándares contables vigentes del FASB e IASB descartan la posibilidad de registrar como activo el capital humano, relegando todos los movimientos de fondos relacionados con éste (fundamentalmente, salarios y costes de mejora del capital humano) a la cuenta de pérdidas y ganancias.

### 4.1.1 La teoría del capital humano como precursora

En efecto, cuando a raíz de la Segunda Guerra Mundial la economía norteamericana despegó, un grupo de investigadores se lanza a buscar explicaciones sobre el diferencial de crecimiento. La teoría de las organizaciones explica en parte las diferencias en las pautas de crecimiento de una economía y los cambios en la posición del mercado de las empresas a partir de nociones como la organización del trabajo y de la producción, los círculos de calidad, el marketing, o la formación permanente. Sin embargo, las dos teorías que más influencia tuvieron fueron la teoría del capital humano y la de la innovación como motor del crecimiento.

La influencia determinante del factor humano en el crecimiento económico es una opinión que remonta sus orígenes a los trabajos de Becker, especialmente a raíz de su artículo titulado *“La inversión en capital humano: Análisis teórico”* (1962). En esta obra, Becker subrayaba las similitudes entre la acumulación de capital físico y la de conocimiento humano o capital intelectual. En especial, la analogía se basa en la definición de la formación del capital físico como abstención de consumo presente para poder obtener mayores rendimientos en el futuro. De ahí se pasa a razonar que la formación del capital intelectual sigue el mismo patrón porque el individuo se abstiene de aplicarse como trabajador en el momento actual para “capitalizar” conocimientos que puedan procurar a su titular la obtención de mayores rendimientos en el futuro en forma de mayor productividad y mejores salarios.

En el mismo sentido, también Schultz publicó en los años 60 una serie de artículos sobre otra analogía: la “formación de capital mediante la educación”. La teoría considera que el ser humano es un inversor, y que la inversión que realiza en educación para el futuro supone costes directos y de oportunidad, porque el estudiante, además del gasto directo, sufre una merma en su capacidad económica al abstenerse de trabajar y de generar rentas. A cambio, va a obtener mayores rendimientos en los años venideros. Los salarios se explican en esta teoría como una función de las características del conocimiento y experiencia del individuo. El capital humano es, por tanto, un activo, de la misma manera que lo es un activo material o un activo financiero.

Schultz y Becker se esforzaron también por explicar de qué manera los recursos humanos contribuyen no sólo al proceso productivo inmediato (en este sentido, el capital humano sigue siendo un factor de producción tradicional) sino también a la acumulación y transmisión de *know-how* y, en definitiva, al diferencial de productividad, que es el factor que va a llevar a una empresa a ostentar una posición destacada frente a sus competidores. El capital humano cualificado es un intangible, una fuente de crecimiento, de productividad.

#### 4.1.2. La teoría del cambio tecnológico

Junto a la teoría del capital humano, Ducharme (1998) identifica la teoría del cambio tecnológico como el otro fundamento de la teoría de los activos intangibles. Esta teoría sostiene que, la investigación científica y tecnológica es la causa del crecimiento y que, en contra de la opinión tradicional, no es un factor exógeno a la actividad económica. Al contrario, es una actividad realizada por agentes económicos que responden a estímulos de la misma naturaleza, fundamentalmente la esperanza de obtener una rentabilidad. La innovación tecnológica es por tanto un elemento esencial en la estrategia competitiva de muchas empresas y también un factor que distingue unas economías de otras. La tecnología ha jugado un papel importante en el incremento de la calidad de vida y en la popularización de bienes de consumo masivo.

Los economistas clásicos reconocían la importancia del cambio técnico como factor de crecimiento económico. Adam Smith, David Ricardo y Karl Marx ya relacionaron el cambio tecnológico con el crecimiento y del progreso, aunque el primer modelo completo que explicaba cómo el cambio tecnológico afecta al crecimiento fue desarrollado por Harrod, luego seguido por una amplia corriente, tanto de keynesianos como de neoclásicos. El trabajo más importante seguramente sea el de Solow (1957) “El cambio tecnológico y la función agregada de producción”, seguido por Arrow (1962), Mansfield (1968), Griliches (1957) o Scherer (1980).

Sin embargo, los modelos clásicos tratan la innovación tecnológica como algo exógeno a la actividad económica. Hoy el pensamiento dominante proviene de la observación de que el cambio tecnológico es acumulativo igual que lo es el capital. Cuanto más hay, más fácil es crear nueva tecnología, lo que lo convierte en un elemento inter-

no. (Romer, 1986), Lucas (1988) o Gorssman y Helpman (1991) o Barro y Sala i Martí (1995) observan cómo la acumulación de conocimiento es la fuente principal del crecimiento y analizan los mecanismos económicos de esta acumulación, lo que la hace endógena. En un principio, los estudios sobre el modelo de cambio económico inducido por la tecnología se centraron en investigación y desarrollo, pronto se puso de manifiesto que el concepto tenía que ser más amplio. El conocimiento aquí se trata como un concepto abierto, abarcando no sólo el capital humano sino también el capital relacional y organizativo, alguna parte del capital físico (activos materiales que incorporan componentes tecnológicos) y sobre todo, el cambio tecnológico<sup>45</sup>. El crecimiento es el resultado de la búsqueda del beneficio por las empresas y la innovación es continua y acumulativa, es decir: el desarrollo proviene normalmente de la combinación nueva de técnicas ya existentes más que de tecnologías o procesos totalmente rupturistas. Por tanto, es el capital tecnológico preexistente en la empresa el que le va a permitir avanzar en condiciones competitivas. El proceso de aprendizaje es complejo y cotidiano, y no se limita a la inversión en I+D+I, sino que empieza en el *know-how*, el marketing, la formación permanente, y se manifiesta en las redes de conocimiento compartido, como las agrupaciones temporales de empresas, alianzas estratégicas, acuerdos de cesión de patentes, y, en suma, en una serie de recursos que no son otra cosa que activos intangibles. Ahora bien, si el conocimiento produce externalidades positivas, pues no todo el conocimiento que nace se explota por los agentes económicos que lo generan, existe un fallo del mercado que justifica la inversión pública en educación y tecnología, fallos de los que se va a hablar más adelante en este mismo capítulo.

#### 4.1.3. Otros fundamentos de la teoría de los intangibles

Junto a la teoría del capital humano y de la innovación tecnológica, también la teoría de la inversión intelectual y las nuevas teorías sobre el crecimiento económico han servido como fundamento a la doctrina de los intangibles, si bien su influencia es menor. La teoría de la inversión intelectual parte de un concepto más amplio que el del capital intelectual, porque incluye como factor de crecimiento, además de los elementos que propiamente se consideraría capital intelectual, es decir, activos de conocimiento, otros más amplios como son la cultura industrial, científica o tecnológica. Para Machlup

---

<sup>45</sup> Siguiendo este enfoque amplio, el Manual de Oslo de la OCDE para elaborar estadísticas sobre innovación tecnológica de 1992 adopta este punto de vista a la hora de establecer un marco conceptual para recopilar datos sobre actividad innovadora.

(1980), o Caspar y Afiat (1988), es el entorno el que estimula la innovación. Este concepto es, sin duda, muy sugerente, pero resulta tan amplio que pierde utilidad práctica. Desde luego, en el marco de la teoría de la contabilidad no resulta aplicable fácilmente, porque no sólo es que no ayuda a decidir si procede contabilizar las partidas relacionadas con el personal como gastos o como inversiones, sino que incluye elementos como la cultura industrial que no son ni siquiera gastos de la empresa.

#### **4.2. LOS RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTO CREADOR DE VALOR**

La atención creciente sobre los RRHH se debe a un cambio en los axiomas de la teoría de la ventaja comparativa. Antes de 1950 se creía que el crecimiento económico se basaba en dos factores: la acumulación de capital físico y las economías de escala. Sin embargo, a partir de esa fecha esta ecuación empieza a estar menos clara. Algunos países crecen más rápido que otros y el ritmo de desarrollo difiere incluso entre economías industrializadas. Una serie de estudios empíricos, recopilados por Ducharme (1998), muestran cómo, al lado del capital y del trabajo, factores de producción que hasta entonces habían sido considerados residuales empiezan a ganar influencia en la explicación del crecimiento. Se trata de elementos como la inversión pública en sanidad, educación y formación profesional, la investigación y desarrollo y, en general, las estructuras que permiten la transmisión del *know-how*. La inversión en estos elementos aumentó progresivamente hasta superar a la acumulación de capital físico en economías de la OCDE como Francia, Finlandia, Países Bajos o Suecia a mediados de los años 80.

La contabilidad hoy en día, sin embargo, sigue dando mayor importancia a los activos materiales que a los elementos intangibles, reflejando el modelo productivo derivado de la Revolución Industrial donde la clave del crecimiento es el tamaño: las economías de escala ofrecían rendimientos crecientes y la clave era, por tanto, reunir el suficiente capital para poner en marcha un nuevo proyecto empresarial. Si en este esquema el crecimiento proviene de la acumulación de capital físico, ¿cuál es el papel del capital humano? El trabajador, simplificando un poco, es un mero factor de producción; un elemento necesario, sí, pero no necesariamente diferencial. El paradigma del taylorismo considera al trabajador como “mano de obra”, sustituible en cualquier momento. La revolución de la tecnología del conocimiento y las comunicaciones viene a alterar



este esquema y, se puede decir ahora, que no es el tamaño de la empresa lo que ofrece la posición dominante, como bien puede certificar Kodak, sino que es la innovación la que marca diferencias. De hecho, el tamaño más que una ventaja puede ser un lastre en épocas de crisis.

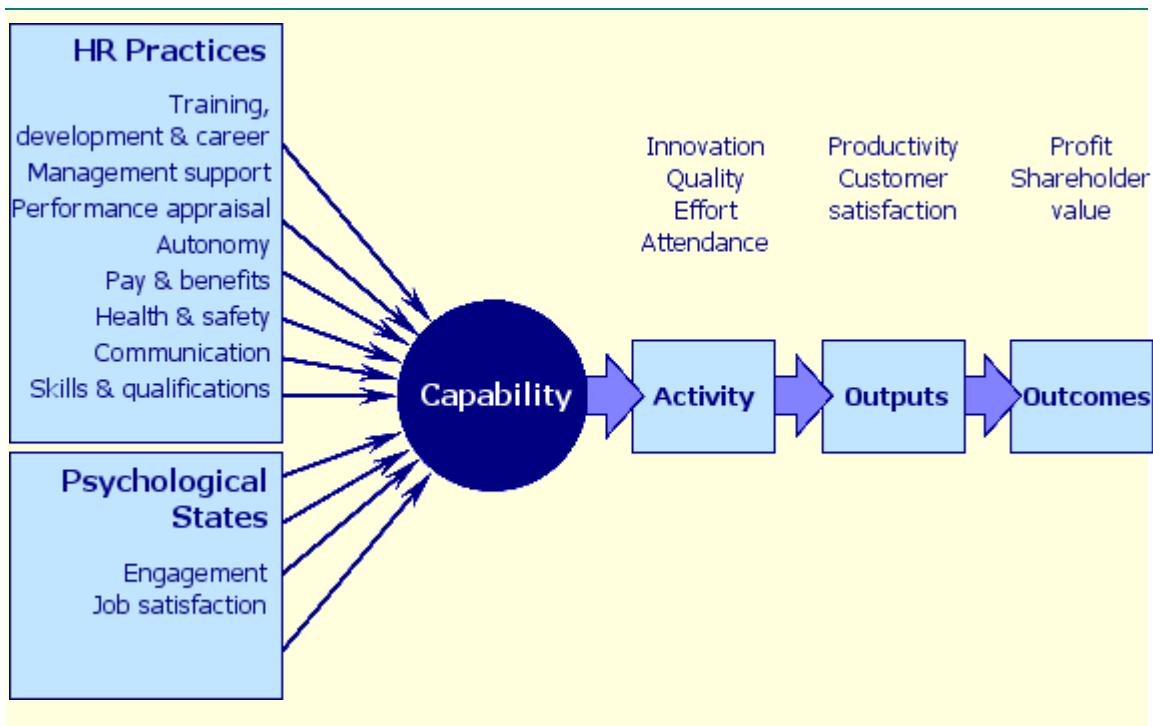
#### 4.2.1. En busca de un marco conceptual sobre la creación de valor por los RRHH

Si se acepta que hoy día la competitividad se basa en la innovación y el servicio al cliente, entonces los recursos humanos son el primer activo de la empresa porque atributos como la creatividad, el liderazgo o la experiencia no pueden encontrarse en otro activo distinto del capital humano. Ahora bien, si esto está claro en teoría, al pasar al campo concreto de la práctica contable esto no resulta tan evidente. La contabilidad no ha llegado hasta ahora a lograr un acuerdo sobre cómo reflejar ese capital humano y la explicación está en la dificultad de desarrollar un marco conceptual válido para medir la aportación de la plantilla a la cadena de creación de valor de la empresa. Mientras no existan definiciones claras y se acrediten las necesarias relaciones de causalidad será imposible avanzar en la contabilidad del capital humano, en la tarea de establecer criterios universalmente aceptados para divulgar la información sobre la composición y variaciones de valor de este elusivo activo.

En el intento de especificar las relaciones causa-efecto entre el capital humano y la creación de valor se han realizado aproximaciones interesantes, aunque ninguna definitiva. La mejor según la doctoranda es la aportada por el británico Institute of Employment Studies (IES), que ha creado una cadena de efectos para vincular el capital humano como elemento productivo (“*input*”) con el “*output*” o producto (satisfacción del cliente) y con el resultado (“*outcome*”), es decir, los beneficios de la empresa. El resultado del ejercicio del IES es el que se aprecia en la figura del cuadro 10:

**Cuadro 10: La cadena de impacto. Desde los factores que influyen en el capital humano hasta el producto y a la creación de valor para el accionista**

**La cadena de efectos (The chain of impact)**



Fuente: Tamkin (2005)

Como se ve en el cuadro 10, el Institute of Employment Studies ha tratado de identificar los factores del capital humano que ha definido como importantes y luego los ha agrupado en dos categorías. El primer grupo de procesos o acciones en materia de RRHH contiene una serie de indicadores: la formación continua, la formación de liderazgo, el apoyo a la dirección, la evaluación del desempeño, la autonomía de las decisiones, el modelo retributivo, la seguridad y salud en el trabajo, las comunicaciones en la empresa, así como los atributos individuales de los trabajadores (formación, habilidades, experiencia). El segundo grupo de factores se ha agrupado bajo una rúbrica de factores psicológicos, más difíciles de aprehender: la identificación con la empresa y la satisfacción con el trabajo. El conjunto de las dos series de factores conforma un potencial (*capability*) que se traduce en actividades cotidianas. Algunas de ellas tienen especial valor, como es la innovación, el trabajo de calidad, el esfuerzo o la atención a los clientes. Como consecuencia de las actividades, la empresa obtiene un producto (*output*), que para las empresas dedicadas a la fabricación o distribución serán bienes de calidad a bajo costo (es decir, productividad) y para las de servicios será la satisfacción

del cliente. Estos productos (*outputs*) dan un resultado (*outcome*): la rentabilidad de la empresa y, en definitiva, la creación de valor para el accionista.

Dos cosas llaman la atención del esquema transcrito. En primer lugar, no está explicada la ponderación de los factores o función de producción. Se han identificado los *input* y el *output*, pero el mecanismo interno es del tipo “*black box*”<sup>46</sup>, y no explicita cómo se ponderan los factores para traducirse en resultado. En segundo lugar, la escasa importancia que se atribuye en el esquema a las capacidades individuales de los trabajadores, que son sólo un factor entre los nueve considerados. Esta observación es particularmente relevante para la tesis que se sostiene en este trabajo, y es que el verdadero activo no está en las habilidades individuales de los trabajadores, sino en la infraestructura que la empresa ha dispuesto para ordenarla y gestionarlas, que el IES de modo implícito viene a refrendar.

Una lección adicional que se extrae de este análisis del IES es que los factores que se han identificado como “*input*” sólo pueden medirse a través de indicadores específicos, y no en términos monetarios, lo cual hablando en términos contables aleja este elemento del balance y lo acerca a la memoria. No obstante, esto no desacredita necesariamente el intento de explicar el mecanismo de creación de valor a partir del capital humano: un buen sistema de indicadores de desempeño permite adoptar decisiones de inversión más eficientes dentro de la propia empresa y transmitir mejor la información a los analistas del mercado de capitales. También sirve para que los accionistas exijan a los directivos que rindan cuentas por la responsabilidad fiduciaria que se les han confiado para la conservación y enriquecimiento de los recursos -tangibles e intangibles- de la empresa.

Las dificultades para racionalizar y explicitar la forma en que el capital humano contribuye a la creación del valor son de hecho la principal razón para que permanezcan ausentes de los balances. En esto, el capital humano tiene mucho en común con los elementos creadores de valor en la nueva economía, siendo una especie dentro del género de los intangibles y, por tanto, resulta adecuado utilizar la teoría general de los intangibles como marco de análisis para este problema.

---

<sup>46</sup> Caja negra.

Los últimos avances en la contabilidad de los elementos intangibles, en especial la aceptación del valor razonable como regla de valoración, la reforma de la contabilidad del fondo de comercio en la NIIF 3 y el proyecto de reforma de la propia NIC 38 (Intangibles), abren posibilidades para avanzar en el registro contable del capital humano que se va a describir en los capítulos siguientes.

### **4.3. LA NUEVA ECONOMÍA**

#### **4.3.1 Concepto**

El desarrollo de la teoría de los intangibles debe mucho a la doctrina de la nueva economía. En 1999, *Business Week* publicó un artículo que mostraba cómo el valor de Microsoft era superior al valor combinado de catorce de las mayores empresas industriales del país (Bhutoria 2004) y, sin embargo, Microsoft casi no tenía activos tangibles. Sus principales activos eran el talento de su presidente, su plantilla y los derechos de explotación de sus productos. La comparación de Microsoft con las catorce grandes empresas industriales ilustraba el cambio en la cadena de creación de valor de la economía industrial a la economía del conocimiento<sup>47</sup>. La nueva realidad se desarrolla en un entorno que desde luego tiene elementos novedosos: Internet, el desarrollo tecnológico aplicado a la comunicación, la rapidez en diseminar la información, la posibilidad de compartir el conocimiento dentro de las organizaciones y, en suma, la globalización. Según algunos autores, se está ante un fenómeno comparable a la revolución industrial en el sentido de que, si entonces la maquinaria y el equipamiento sustituyeron a la tierra como principal activo, en el presente los servicios y la tecnología aplicada son la nueva forma de crear valor en sustitución de los activos reales en la fabricación de bienes, aunque, como se verá al final de este epígrafe, hoy en día existe una idea menos extremista, y la opinión mayoritaria sostiene que, sin negar la importancia de Internet, las comunicaciones o la globalización de la vida económica, se está ante una evolución en el modelo económico anterior, más que ante una verdadera ruptura del modelo tradicional.

---

<sup>47</sup> El resultado de este proceso fue bautizado con el nombre de “sociedad del conocimiento” por el alto valor del capital intelectual en esta estructura económica.

Hacer una revisión crítica de la literatura sobre la nueva economía resulta casi imposible. En un valioso documento recapitulativo publicado hace ya algún tiempo escribía Upton (2001, pg. 1) “ningún trabajo con una extensión razonable sería capaz de examinar todas las aportaciones a la teoría del capital intelectual, capital humano, gestión del conocimiento y activos intangibles”. Desde que Machlup sentase los fundamentos para el análisis de la nueva realidad en los años 80, examinando las implicaciones económicas de la creación, distribución y explotación del conocimiento, los estudios sobre la economía del conocimiento han crecido de forma paralela a la producción de intangibles, y conviene señalar que la producción de bienes y servicios intangibles superó en valor a la producción de bienes materiales en Alemania, Suecia y el Reino Unido en una fecha ya tan remota como 1987 (Deiaco y otros, 1990). A finales de los años 90, las inversiones anuales en inmovilizado inmaterial en EEUU (marcas, procesos empresariales y programas informáticos, I+D, formación de empleados, etc.) se acercaba al billón de dólares, igualando casi a la inversión de 1,1 billones de dólares en activos físicos (Lev, 2005). Además, los activos intangibles representaban aproximadamente entre la mitad y los dos tercios del valor de las empresas cotizadas (Lev, 2005). En este contexto Bradley (1992) analizó los cambios que afectaron al conocimiento en cuanto a su papel de factor de producción, verificando su extraordinario crecimiento como bien intermedio respecto al pasado. Drucker (1993) incluso se atrevió a etiquetar las nuevas relaciones de creación de valor con el término de “*sociedad post-capitalista*”, enfatizando la idea de que, en la nueva economía, el capital ha dejado de ser la fuente primera de riqueza. Numerosos estudios desde entonces vienen subrayando la importancia de la inversión en talento como uno de los factores más significativos en el éxito competitivo de una empresa, sobre todo si pensamos que a partir de 1980 el stock de conocimientos se ha duplicado en intervalos de aproximadamente siete años (OCDE, 1996).

Resulta innegable que a partir de los años 80 se produjo una aceleración ayudada por el espectacular aumento de la productividad, que liberó RRHH y llevó a la industria del ocio a un lugar de preeminencia. La producción dejó de organizarse por cadenas tayloristas basadas en la división del trabajo, y se orientó a la satisfacción del cliente, desarrollando ideas novedosas como los círculos de calidad y la calidad total como recurso para responder a la feroz competencia en el mercado. Las empresas empezaron a centrarse, no tanto en las características intrínsecas del producto, como en la satisfac-

ción de los consumidores, razón por la que externalizaron las funciones de escaso valor añadido y descentralizaron la toma de decisiones.

Con el concepto “sociedad del conocimiento” se alude a un nuevo equilibrio de elementos productivos dentro del cual la información y la tecnología han reemplazado al capital y a la energía como los principales activos para la creación de valor. Los factores básicos de producción no son ya el trabajo y el capital, sino la tecnología y el conocimiento, y esto, lógicamente, ha puesto el foco de atención sobre los RRHH como principal recurso de creación de valor. Otra diferencia con el pasado es que, al haber aumentado exponencialmente la disponibilidad de la tecnología, el potencial de creatividad se ha extendido y, mientras que en la era de la industrialización, las posibilidades de fundar una empresa estaban muy condicionadas por la necesidad de disponer de un capital para acometer las grandes inversiones que requería vencer las barreras de entrada en el mercado, en la actualidad los elementos productivos se pueden alquilar o subcontratar. Se puede decir que se ha democratizado la iniciativa económica. Como ejemplo de este fenómeno, Lev (2005) pone el caso de la industria química, donde los laboratorios de una gran multinacional y los de una pequeña empresa local tienen básicamente el mismo equipamiento, que además pueden financiar de formas variadas y asequibles, sin un fuerte desembolso de entrada. De esta manera, los activos materiales fijos son fungibles, están al alcance de más personas, se han convertido en meros elementos materiales, pero el talento sigue siendo exclusivo. El corolario de esta situación es que ya no va a ser el capital físico el principal elemento diferencial en la creación de valor. No serán edificios, maquinaria y equipamiento los activos que va a permitir a una empresa estar en una mejor posición competitiva. Al contrario, los elementos que marcan las diferencias de competitividad dentro del sector son sus patentes, su equipo de científicos e investigadores, un buen director y su equipo de gerencia, un modelo de gestión acertada, y otros elementos fácilmente concebibles pero difícilmente aprehensibles en la práctica.

También ha ayudado a cambiar las reglas del juego el extraordinario desarrollo de la logística y las aplicaciones de Internet, que han relativizado el valor de elementos materiales que antes eran clave, como una buena red de distribución comercial, pues ahora es más barato -y hasta más eficaz- alquilar los servicios de una empresa de logística. En suma, si en teoría empresas grandes y pequeñas, nacionales o foráneas, están en las mismas condiciones de competitividad en la fase producción y distribución ¿qué

hace a una mejor que otra? La respuesta es, a menudo, la calidad del trato al cliente, la innovación de sus productos, la confianza en una marca..., en definitiva, activos del conocimiento.

La innovación se ha convertido por ello en la principal palanca de la competitividad y los activos intangibles constituyen ahora una parte importantísima del valor de las empresas y de sus inversiones. En Estados Unidos, por ejemplo, la proporción de inversión en activos intangibles se igualó a la de bienes tangibles por primera vez en 1999, y desde entonces las inversiones en programas de ordenador, I+D+I, patentes, derechos de propiedad intelectual, marcas o programas de formación continua en la empresa, no ha dejado de crecer (Corrado y otros, 2006). Por añadidura, las grandes empresas, que antes eran *meramente* multinacionales han pasado ahora a ser empresas mundiales, con centros de trabajo e investigación en diversos países, con relaciones horizontales en lugar de verticales, de agregación y no de subordinación jerárquica.

La movilidad de trabajadores entre distintos países ha aumentado espectacularmente y esta realidad ha hecho que las empresas multinacionales necesiten nuevas herramientas para gestionar una plantilla global. Las personas se han convertido en una herramienta de competitividad, y la primera preocupación de empresas líderes como Google, Microsoft, IBM o Hewlett Packard es atraer y retener a los mejores trabajadores. El mundo es ahora más abierto y el capital humano se ha globalizado también. El conocimiento y la experiencia pueden ser transportados fácilmente a cualquier lugar del mundo y las empresas están aprovisionándose de talento en países emergentes como la India o Indonesia y en economías en transición como las ex repúblicas socialistas. La información y el talento se han convertido en la verdadera palanca para la creación de valor. En este contexto, la sociedad de la información y la economía del conocimiento necesitan de un sistema de medidas que refleje adecuadamente los nuevos valores.

Si esto se cumple y los países desarrollados tienen cada vez más una “economía del conocimiento”, dependiente de los atributos intelectuales de sus trabajadores, se necesitan herramientas nuevas para apreciar y valorar ese elemento productivo. Las empresas deben prestar atención creciente a la captación, desarrollo y retención del capital humano porque es el recurso esencial en su escenario competitivo.

En efecto, gestionar las empresas bajo los nuevos parámetros exige instrumentos nuevos, y es aquí donde se empieza a discutir la vigencia de la contabilidad tradicional. Piénsese, por ejemplo, en la exposición al riesgo, un concepto relativamente novedoso que se extiende rápidamente como técnica de gerencia. La contabilidad financiera suministra parte de los datos necesarios para calcular la exposición al riesgo, pero no es capaz de medirla *per se*, ni de reflejarla en los estados financieros. Lo mismo ocurre con los intangibles. Existe un gran interés por facilitar su contabilización, pero faltan los acuerdos básicos sobre definiciones. Un sustituto son los indicadores clave de resultados, que a través del llamado panel de control permitirán a los directivos vigilar la marcha de los negocios. Una parte importante de estos indicadores debe desde luego estar relacionada con el capital intelectual y en particular con el capital humano.

Ahora bien, al entusiasmo inicial le ha seguido una reacción crítica que se pregunta si existe realmente una nueva economía, o si se trata más bien de una etiqueta. Efectivamente, a principios de los años 90 se extendió la noción de que la economía había entrado en una nueva era gracias a la tecnología de la información y la comunicación, y la tesis de que las herramientas contables de la vieja economía industrial no eran adecuadas para manejar la nueva economía del conocimiento, de manera que la infraestructura regulatoria de la información contable necesitaba urgentemente una adaptación. Y sin embargo, prácticamente dos décadas después, la infraestructura básica de la información contable permanece intacta y ningún modelo alternativo de información financiera ha ganado predicamento general. Es más, si algo ha cambiado ha sido acaso hacia un mayor conservadurismo, motivado seguramente por los escándalos contables de la primera década del siglo XXI. Pero tal vez la explicación más probable se encuentre en que no se cumplía la premisa mayor, es decir, que la supuesta revolución del conocimiento era más una etiqueta o una moda, que un verdadero cambio de modelo productivo (Upton, 2001, pg viii). Por supuesto, carece de sentido negar la importancia del conocimiento y la tecnología en la economía actual; gigantes económicos como Microsoft o Google emergieron prácticamente de la nada y tuvieron una innegable influencia en toda la actividad económica, de modo que hoy día sería inconcebible actuar sin elementos clave como el comercio electrónico o el correo electrónico. No se trata de negar esos avances, pero estudios mejor fundados en datos económicos como el de Smith



(2002) para la Universidad de las Naciones Unidas<sup>48</sup> han demostrado que la tecnología supuso un avance –importante, sin duda- dentro del modelo productivo, pero no un cambio de paradigma. Empresas que comerciaban con el conocimiento –por ejemplo, una editorial– habían existido anteriormente, y lo que las nuevas empresas y tecnologías vinieron a hacer fue simplemente acelerar un proceso ya existente consistente en la terciarización o economía de servicios. Si esto es así, y la nueva economía o economía del conocimiento es más una etiqueta que una realidad, la infraestructura de la información contable demandaría simplemente una evolución y en ningún caso una revolución. Para responder a este dilema conviene pues ver cuál es la importancia de los intangibles en la economía actual.

### 4.3.2 Importancia de los intangibles<sup>49</sup>

El Libro Blanco para la reforma de la Contabilidad en España se manifestaba así (ICAC, 2002, pg. 163):

*“Como resultado de los cambios que se han producido en la economía, los principales impulsores de la creación de valor en las empresas son ahora de naturaleza intangible y, en consecuencia, no directamente observables, por lo que su identificación y medición, que son cruciales, entrañan una gran dificultad. A pesar de la creciente importancia de dichos intangibles como fuente de ventajas competitivas, la información que sobre ellos se tiene en el seno de la empresa o se difunde al exterior es escasa. El resultado de todo ello es que los estados financieros tienen cada vez menos capacidad para reflejar adecuadamente la situación financiera de la em-*

---

<sup>48</sup> Con sede en Tokio, la United Nations University se remonta a 1972, pero en ese tiempo sólo ha funcionado como un instituto de conocimiento (think tank) hasta 2009, en que ha empezado a ofrecer máster y doctorados. Tiene sedes en Bonn, Kuala Lumpur, Nueva York y París.

<sup>49</sup> Corrado, Hulten y Sichel estudiaron la inversión en intangibles en la economía Americana (Corrado, C., C. Hulten y D. Sichel (2009), “Intangible capital and US economic growth”, *Review of Income and Wealth*, 55(3), September, págs. 661-685). Del mismo modo otros investigadores han medido la inversión en intangibles en Europa, como Ark, Hao, Corrado y Hulten (2009), “Measuring Intangible Capital and its Contribution to Economic Growth in Europe”, *EIB Papers* 14, en Australia (Barnes, P. y A. McClure (2009), “Investments in Intangible Assets and Australia’s Productivity Growth”, *Productivity Commission Staff Working Paper*, Canberra), en Suecia (Edquist, H. (2009), “How Much Does Sweden Invest in Intangible Assets”, *IFN Working Paper* n° 785, Research Institute of Industrial Economics, Stockholm), o en Japón (Fukao, K., T. Miyagawa, K. Mukai, Y. Shinoda and K. Tonogi (2009), “Intangible Investment in Japan: Measurement and Contribution to Economic Growth”, *Review of Income and Wealth*, Vol. 55(3), págs. 717-736). La OCDE en 2010 publicó un excelente trabajo recopilatorio sobre medición de intangibles donde está también contemplado un marco conceptual para medir la inversión en capital humano destinada específicamente a la innovación. (Measuring Innovation: a New Perspective. OECD) <http://www.oecdlibrary.org/docserver/download/fulltext/9210041e.pdf?expires=1295373735&id=0000&accname=ocid84004878&checksum=0888586CFB1AAB4ED0A36CE269C123CE> Este trabajo es interesante como fundamento teórico, pero está más orientado hacia medidas macro (países o incluso regiones) que estimaciones sobre empresas individuales.

*presa. La pérdida de valor informativo de los estados financieros está teniendo un impacto palpable en numerosos ámbitos de actividad de la empresa. Por una parte, en los mercados financieros la falta de información sobre los elementos intangibles puede ser fuente de importantes pérdidas económicas para los agentes que toman sus decisiones sobre la base de la información financiera publicada de los elementos intangibles en la empresa puede dar lugar al desaprovechamiento de oportunidades de negocio basadas en recursos intangibles en poder de la empresa, que pasan desapercibidos a sus gerentes.”*

Existe ciertamente hoy un amplio consenso entre estudiosos, reguladores, expertos contables y usuarios de la información financiera, sobre la importancia de los intangibles en el ciclo económico de las empresas y la transcendencia de la presentación adecuada de información sobre estos activos, pero podemos preguntarnos, ¿cuál es la verdadera importancia económica de los intangibles?

Según Baruch Lev, profesor de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Nueva York, y uno de los autores que más influencia ha tenido en este campo, aproximadamente el 40% del valor de mercado de las empresas cotizadas en EEUU en 1996 estaba ausente de los balances, y en las empresas tecnológicas, esa proporción era aun superior, situándose en torno al 50%. Esto produce, naturalmente, un interés en los profesionales en determinar cuál es el valor que no se refleja en los balances. De acuerdo con una encuesta realizada por el “Institute of Management Accounting”, el 64% de los contables en EEUU estaba experimentando con nuevas formas de medir, recopilar y publicar datos no financieros.

Desde los trabajos de Lev viene subrayándose la importancia de los intangibles en la economía actual, pero, para determinar la importancia de los estos elementos hay que empezar por estimar si, cuando se deja de contabilizarlos, se está realmente ignorando una parte importante de los recursos productivos de la economía mundial, o si se trata más bien de apreciaciones subjetivas hechas por investigadores interesados en la temática.

No es aventurado afirmar que todas las empresas tienen intangibles, como son las listas de clientes, los contratos con la clientela, el *software* desarrollado internamente, o

el nombre comercial. Los gobiernos recopilan datos estadísticos para algún tipo de intangibles, como las actividades de I + D. La Fundación Nacional de Investigación Norteamericana calcula que en EEUU la inversión en I+D durante 2006 ascendió a 340.000 millones de dólares. En toda la OCDE, el volumen total en 2005 habría sido 771.000 millones, con crecimientos anuales del 4% en EEUU y entre el 2,1 y el 2,3 % en Europa y Japón<sup>50</sup>.

En algunas industrias, los intangibles son imprescindibles. Así, es el caso de la industria farmacéutica, donde las patentes y la investigación en curso son la clave de la rentabilidad futura; la de informática, donde lo que importa es el desarrollo de programas y aplicaciones y sus plataformas de Internet, las audiovisuales, en que lo más valioso es el catálogo de obras publicadas, las empresas de productos de consumo o incluso de servicios, como las telecomunicaciones, cuyos principales activos son las marcas y las relaciones con la clientela, o las entidades financieras, donde uno de los activos es la fidelidad porque un cliente tiende a no cambiar de banco.

En el comienzo de los estudios sobre intangibles el principal problema fue la falta de datos estadísticos. Para poder estudiar el crecimiento y la situación macroeconómica de la innovación tecnológica, la OCDE normalizó un sistema estadístico conocido como “Manual de Oslo”. Publicado por vez primera en 1992 tras un intenso período de investigación analítica para determinar qué es la innovación tecnológica y cómo puede ser medida, el manual, desarrollado conjuntamente después con EUROSTAT, constituye hoy el mayor referente para el análisis y recopilación de datos en materia de innovación tecnológica, especialmente en lo referido a productos y procesos en la producción industrial. Posteriormente, en 1997 se amplió para incluir al sector servicios y la tercera edición, publicada en 2005, ha servido para incluir actividades que hasta entonces estaban excluidas como la innovación en mercadotecnia o la innovación organizativa y que, sin embargo, se perciben por la industria como grandes fuentes de innovación. El Manual de Oslo sirve también como fuente para realizar estudios sobre el conjunto de actividades que dan lugar a la innovación tecnológica, sus alcances, los tipos de innovación y el impacto de las innovaciones en el desempeño de las organizaciones, así como la Encuesta Comunitaria sobre Innovación, que se realiza anualmente, y que forma parte

---

<sup>50</sup> Datos contenidos en el informe sobre intangibles del Australian Accounting Standards Board (2007).

de un conjunto de manuales desarrollados por la OCDE para medir datos relativos a la ciencia, la tecnología y la innovación<sup>51</sup>, lo que nos da también una idea de la importancia de los intangibles a nivel macroeconómico.

#### 4.3.3. Una medida del valor de los intangibles: el índice de Tobin

Un hecho que se ha exhibido frecuentemente como prueba de la existencia e importancia de los intangibles es la diferencia existente entre el valor de mercado respecto del valor en libros en los valores de entidades cotizadas. Desde los trabajos de James Tobin, se viene argumentando que el modelo contable del coste de adquisición no es adecuado para la nueva economía. El “índice de Tobin” se define como la relación entre valores, expresada en un cociente, entre el de mercado o capitalización bursátil y el valor según los libros de contabilidad. En la teoría de Tobin, la razón de la existencia de esa diferencia es que el mercado ha identificado un potencial productivo que valora en forma de mayor precio, pero que la contabilidad financiera no lo registra en los balances debido a las convenciones contables. Sin embargo esta teoría sólo funciona bien en tiempos de bonanza. En la actualidad este índice es negativo porque la situación de crisis hace que algunas empresas estén cotizando por debajo incluso del valor teórico.

Al margen de este debate, inicialmente el índice de Tobin no fue concebido para estos fines, sino para determinar si una empresa estaba sobrevalorada en operaciones de fusión o adquisición. Para ello, el economista norteamericano, que luego ganaría el premio Nobel, ideó el método de comparar el coste de la empresa adquirida con el de construirla desde cero. Si el coste de adquirirla era superior, la empresa estaba sobrevalorada, y el índice de Tobin medía precisamente esa sobrevaloración. Sin embargo, en la práctica es difícil estimar el coste de reconstruir *ex novo* una empresa. Por eso, para facilitar los cálculos y evitar sesgos, Tobin sugería utilizar los valores contables como una aproximación al coste de reconstrucción. Al fin y al cabo, el principio general es la contabilización por el coste de adquisición, con lo cual, si no ha transcurrido mucho tiempo, el sustituto sería bastante válido, aunque lógicamente, según los casos esta

---

<sup>51</sup> Esta serie incluye manuales dedicados a la I+D (Manual de Frascati), a los indicadores de globalización, a las patentes, a la sociedad de la información, a los recursos humanos en ciencia y tecnología (Manual de Canberra) y a las estadísticas de biotecnología.

aproximación puede distanciarse significativamente de la realidad.

Posteriormente, una corriente de autores, capitaneada por Lev ha utilizado el índice de Tobin como un reflejo del valor de los intangibles, atribuyendo el exceso en la capitalización bursátil, al menos en parte, a la existencia de intangibles no reflejados en la contabilidad. Este razonamiento era especialmente sugerente a finales de los años 90, cuando la burbuja bursátil acrecentó la diferencia entre el mercado y el valor en libros. En concreto, las empresas del índice Standard & Poor's 500 llegaron a un valor de 3 para la ratio de Tobin (Buthoria 2004). El pinchazo de la burbuja tecnológica volatilizó una parte importante de esa diferencia, y el índice de Tobin se estabilizó después en torno a un coeficiente 2, resultando finalmente estabilizado en torno a uno con el pinchazo de la burbuja inmobiliaria y la crisis financiera de 2007.

La crisis financiera se ha llevado, pues, la mayor parte del exceso de valoración bursátil sobre el valor en libros, lo cual significa que la diferencia de valor bursátil frente al valor contable tiene también un componente especulativo junto al hipotético componente de activos ocultos que defiende Lev. En realidad, la volatilidad por sí misma no es suficiente para negar la importancia de una serie de activos intangibles, generadores de valor y no reflejados contablemente. Al contrario, puede argumentarse que, si los activos intangibles estuvieran debidamente valorados y reflejados en la contabilidad, la volatilidad sería menor. Ciertamente, la dificultad de estimar el potencial de productividad o el riesgo de los intangibles guarda relación directa con la volatilidad, por lo cual este argumento, lejos de refutar la teoría de Lev, la confirma.

Pero, a pesar del empuje de estudiosos e instituciones para conseguir que se publique sistemáticamente información no financiera sobre activos intangibles, parece que el entusiasmo académico no está encontrando mucho predicamento en el mundo profesional. En una encuesta realizada por PriceWaterhouse Coopers en 2007 para determinar si analistas financieros y profesionales de la contabilidad en general comparten la opinión de que la NIC 38 es demasiado restrictiva en la actualidad, se registraron respuestas de todo tipo, aunque parece predominar un sentir conservador: si bien conceptualmente no hay dudas sobre la bondad de una norma para dar mayor publicidad a los intangibles generados internamente, puede que todavía sea pronto para lanzar una reforma de gran amplitud, pues la falta de mercados líquidos puede llevar a que la disper-

sión de las valoraciones impida conseguir los objetivos de comparabilidad y relevancia que fundamentarían el cambio a nuevos estándares. Súmase a ello que una norma de valoración amplia permitiría manipulaciones interesadas. El mismo tipo de reticencias por parte de los usuarios se pudo constatar en la reunión de febrero de 2007 del Corporate Reporting Users Forum, un foro de empresas que son invitadas a efectuar comentarios ante el IASB.

Sin embargo, tanto los entrevistados por PWC como el foro de Usuarios Corporativos del IASB están de acuerdo en que la información que existe actualmente es insuficiente. Tal vez un primer paso sería, como sugiere la encuesta de PWC, que al principio se publiquen, además de las cifras valorativas, los criterios que han permitido su determinación; es decir, que inicialmente no se intente llegar a una valoración exacta, sino meramente a un rango válido de valores aceptables, al modo de lo que se hace en la determinación de precios de transferencia.

#### **4.3.4. La contabilidad tradicional en la nueva economía**

Weatherly (2003) ha calculado que en 1982 los activos materiales representaban el 62% del valor de mercado de una empresa mientras que diez años después, en 1992, el porcentaje se limitaba al 38% y en 2003 podría ser tan escaso como el 15% del valor de mercado en algunas empresas. Puede que estas cifras sean exageradas, pero en cualquier caso deja en evidencia que una parte significativa de los activos de la empresa son intangibles y, por tanto, de acuerdo con Weatherly, no habrá más remedio que buscar una forma de integrarlos en la contabilidad.

Los primeros estudios sobre la falta de adecuación de la contabilidad tradicional a la nueva economía abarcan desde la aparición de la teoría del capital humano en 1964 y la preocupación por la innovación tecnológica, hasta el año 1999, en que se celebra un importante simposium de la OCDE en *Ámsterdam*. Puede encontrarse un excelente resumen de esta primera época pre-*Ámsterdam* en Cañibano y otros (1999). También hay numerosas referencias bibliográficas así como una interesante clasificación de las teorías económicas que han dado lugar a la teoría de los intangibles en Ducharme (1998).

La relación directa entre inversión en bienes tangibles y crecimiento empezó a verse cuestionada después de la crisis del petróleo de 1979 por la reestructuración empresarial que provocó. Los franceses, en 1982, prestaron atención por vez primera a la relación entre los intangibles y el crecimiento con la intención de establecer un marco analítico válido para su *Comisariat General Du Plan*. A partir de ahí, nace una inquietud por establecer un marco analítico válido para valorar la inversión en intangibles tanto en las cuentas individuales y consolidadas como en la contabilidad nacional.

La contabilidad tradicional se adecúa con dificultad a la nueva economía porque, pese a haber desarrollado un sistema complejo y eficiente para registrar el valor del capital físico y sus variaciones, e incluso haber dado tímidamente acogida al capital tecnológico en forma de activo inmaterial o derechos de propiedad industrial e intelectual, todavía no ha desarrollado un sistema para contabilizar los activos de conocimiento. Quizás en el fondo esto se deba a un problema conceptual, pues perdura una idea de la etapa industrial de que el personal es fungible, es decir, esencialmente sustituible<sup>52</sup> y no vinculado permanentemente a la empresa porque el trabajador es esencialmente libre de continuar prestando sus servicios o no.

En Estados Unidos el primer estudio de estas características es “*Financial Reporting in the 1990s and Beyond*” de Peter Knutson (1993), profesor de la Escuela de Negocios Wharton, que, a lo largo de 70 páginas, presenta la posición de la *Association for Investment Management and Research* (AMIR) respecto de los nuevos retos de la contabilidad. El hecho de que AMIR sea una asociación privada de gestores de inversiones profesionales y no un instituto público, aporta un valor adicional al documento. El informe abordaba varios aspectos como el uso de los estados financieros en el proceso analítico, forma, contenido y frecuencia de los mismos, los documentos complementarios necesarios para el análisis financiero, la globalización de los mercados financieros, el creciente uso de medios electrónicos y la adecuación de la contabilidad basada en el coste histórico para las empresas de servicios financieros y otros de la Nueva Economía.

---

<sup>52</sup> Upton (2001, pág. 7) provee una interesante diatriba sobre el cambio conceptual a partir del supuesto taylorismo de Henry Ford como fabricante de vehículos en los años 20.

Otro documento que critica la falta de adecuación de la contabilidad tradicional es el Informe Jenkins (1994), una obra que fue precursora a la hora de reclamar reformas para adecuar la contabilidad financiera a la llamada "Nueva Economía". El Instituto Americano de Censores Jurados de Cuentas (AICPA), había creado en 1991 un Comité Especial para estudiar la capacidad de la contabilidad financiera tradicional para responder al entorno de Internet y la globalización de los mercados. El Comité tenía por nombre Special Committee on Financial Reporting, pero era más conocido por el nombre de su presidente, Jenkins. El fruto de los trabajos de este comité se plasmaría en el informe *"Improving Business Reporting – A Customer Focus". Meeting the Information Needs of Investors and Creditors"* (AICPA, 1994). En su origen están las preocupaciones sobre la utilidad y relevancia de la información financiera en su estado actual, que en opinión de los expertos estaban perdiendo importancia. El Informe Jenkins recomendó mejorar el tipo de información contenida en los estados financieros y, lo que es más importante, diseñó un modelo de informe financiero completamente nuevo, focalizándose en los tipos y en la periodicidad de la información que interesa a inversores y analistas para evaluar sus riesgos. Fue un trabajo rompedor en su momento a pesar de que, en lo que atañe a los intangibles, consideraba que no requería demasiada prioridad, aunque sí ponía énfasis en el papel de la información no financiera para suplir o completar los datos para mejor analizar los balances.

El Informe Jenkins fue seguido por otros trabajos que profundizaron en la inadecuación de la vieja contabilidad para la nueva economía, como el de Litan y Walison (2000) o el del Financial Accounting Standards Board (Upton, 2001), así como todos los reunidos con ocasión de la celebración de un gran simposium por parte de la OCDE en Ámsterdam en 1999 sobre el tema de los intangibles.

La línea argumental común de estos estudios es que la contabilidad tradicional no tiene los resortes suficientes para informar satisfactoriamente de las nuevas realidades empresariales<sup>53</sup>. En particular, las normas contables no se han interesado tradicionalmente por los activos intangibles con la misma intensidad que lo han hecho por los edificios, maquinaria, instalaciones, medios de transporte o por el capital financiero. La explicación hay que buscarla, aparte de los condicionantes socioeconómicos que quedan

---

<sup>53</sup> El Libro Blanco de la Contabilidad en España también reflejaba en un capítulo específico el debate sobre Internet y los nuevos medios de comunicación en la difusión de la información financiera (ICAC, 2002, págs. 171 - 178)



apuntados más arriba, en dos factores de transcendencia pura y exclusivamente contable: la relevancia de la información y su fiabilidad<sup>54</sup>.

Durante una década, el objetivo de los investigadores caminará por ese mismo sendero: si los estándares contables no permiten recoger la riqueza intangible de las empresas, éstos deberían ser complementados por notas en la memoria o en el informe de gestión, presentaciones específicas de las empresas a inversores, documentos difundidos en Internet y, en general, por todos los informes no financieros que permitan una visión más amplia de las fuentes de creación de valor de la empresa. Por contraposición a la información contenida en los estados financieros, estos datos serían de tipo no financiero.

En los países nórdicos tuvo lugar la primera aplicación práctica de la teoría del Capital Humano, concretamente en Suecia con el movimiento llamado “The Swedish Community of Practice” cuya obra culminante puede ser la publicación de “La nueva riqueza organizativa” por Sveiby (1997). Esta escuela posteriormente se bifurcó en dos orientaciones, la Contabilidad de Costes de RRHH y la llamada Orientación Konrad, que llevó finalmente a Sveiby a desarrollar el método “el monitor de activos intangibles”<sup>55</sup>.

El “Grupo Konrad” se formó en Suecia por un conjunto de empresas pertenecientes a la “nueva economía” con el fin de divulgar entre los inversores información sobre sus activos intangibles de conocimiento. Con esa finalidad, se constituyó un grupo de trabajo que estableciera las pautas para realizar la valoración de los intangibles y un modelo de comunicación pública. El resultado fue un informe publicado en 1988 titulado “Dennya Årsredovisningen”, (Las nuevas Cuentas Anuales), así como un libro editado por el propio Sveiby en 1988. El trabajo de Sveiby inauguraba la búsqueda de un marco conceptual para la valoración de intangibles y acuñaba las expresiones “Capital estructural” y “Capital humano o individual”. El nuevo método de valoración de activos intangibles se basaba en un fundamento ideológico muy innovador, que consideraba que

---

<sup>54</sup> Desde el punto de vista de la relevancia, es claro que las normas contables vigentes, forjadas durante la era de la economía industrial, no concedían la misma importancia a factores que ahora sí la tienen como la fidelidad de la clientela o el talento, el compromiso o la creatividad de la plantilla. Pero es que la fiabilidad, el otro elemento que determina cuándo un elemento de la economía de la empresa puede acceder a las cuentas, tampoco ayudaba. En efecto, la dificultad de asignar valores a los intangibles ha actuado como un freno a su inscripción contable.

<sup>55</sup> Se puede encontrar un resumen de este método en: <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/CompanyMonitor.html>

son las personas quienes realmente conforman las empresas, y por tanto los activos materiales o financieros son meramente el resultado de decisiones personales. El capital humano es así la primera fuente de riqueza de la organización. Sin embargo, tan importante como la aportación conceptual es el hecho de que el libro ofreció un modelo para la preparación de informes contables sobre la plantilla. Aunque dichos informes se basan en datos no financieros, su motivación es netamente contable: ofrecer información fiel y comparable sobre la verdadera situación de la empresa. Este método sería aplicado con éxito por empresas como Skandia, W-M Data o KREAB y terminó extendiéndose a EEUU y Canadá.

En un ya célebre artículo titulado “El balance invisible” (1998), Sveiby analizó el caso de la compañía Nokia, mostrando cómo los activos tangibles de su balance sólo representaban el 5,78% del valor de capitalización bursátil de la compañía. Para recoger el valor total que los accionistas están pagando en la bolsa, concluía Sveiby, habría que hacer visible la parte invisible del balance. Sin embargo, la parte invisible del balance, ese sobreprecio que pagan los accionistas por adquirir títulos respecto al valor en libros de la acción, es muy inestable, pues la capitalización bursátil está hecha de expectativas y por tanto no sirve para medir el desempeño financiero de la empresa. Ante un pánico de los inversores se produce una caída del valor o ante rumores de fusión se produce una apreciación que no tienen mucho o nada que ver con los resultados financieros de la empresa. Por tanto, el balance invisible (la capitalización bursátil) puede ser una aproximación, pero es un reflejo válido del valor de los intangibles de la empresa.

Para eliminar la volatilidad de las cotizaciones en la valoración de los intangibles, Sveiby creó el Monitor de Intangibles, dividiendo los activos intangibles en estructura interna, estructura externa y competencia. Puede decirse que gracias a este método, Sveiby es quien primero llevó a la práctica una experiencia de contabilidad del capital humano, e influyó en autores como Leif Edvinson, a quien se debe haber acuñado el término *Capital Intelectual*.

El informe Konrad, publicado en 1988, intentaba guiar a las empresas en la nueva economía del conocimiento con nuevos instrumentos. Partían de la base de que la información financiera tradicional no captura el conocimiento humano tácito. Las empresas e inversores que se basan en este tipo de información no habían entendido los

desafíos de la nueva economía, sino que simplemente envasaban conocimiento como si fueran productos industriales. También criticaban que se invirtiera más en tecnología que en personal e incluso que se llegara a pensar que puede medirse el desempeño en términos financieros.

En el intento del Grupo Konrad había un propósito de racionalizar las empresas de la nueva economía del conocimiento e incluso las empresas de publicidad, consultoría, o contabilidad, y mejorar el análisis para las que cotizaban en la bolsa de Estocolmo. La primera empresa en intentar aplicar el Informe Konrad fue Skandia, que en 1991 creó un grupo de trabajo interno para informar sobre su capital humano. También el Gobierno se interesó por esta iniciativa, e incluso se constituyó un grupo de trabajo que llegó a sugerir se aprobase legislación obligando a obtener y publicar indicadores no financieros relativos a la plantilla para todas las empresas con más de 100 empleados. Los indicadores serían en principio sencillos (rotación de la plantilla, absentismo por enfermedad, formación, entorno laboral). La norma no llegó al Parlamento, pero en 1993 el Consejo Sueco de Empresas de Servicios recomendó a sus afiliados que publicaran las cifras de capital humano en sus estados financieros (como datos en la memoria) de acuerdo con una serie de indicadores, sugeridos por el Informe Konrad y experimentados por Skandia. En 1994, 43 empresas suecas midieron y publicaron sus activos intangibles de acuerdo con el modelo de Konrad (Sveiby, 1996). El Grupo Konrad había pensado desarrollar también un sistema de medida para fines de gestión interna, aunque nunca lo llevó a cabo. Sin embargo, hubo dos empresas, WM-Data y Skandia AFS que desarrollaron el método de Konrad y se convirtieron en líderes mundiales en este campo.

La investigación de Sveiby fue continuada en Estocolmo por Ulf Johanson, de la Universidad de Estocolmo, que creó el “Instituto de los Indicadores Fundamentales”, una base de datos con indicadores de Recursos Humanos que recopila datos de 130 empresas representativas de 250.000 trabajadores. Más adelante, este grupo se transformó en el proyecto MERITUM (MEasuring Intangibles to Understand and improve innovation Management, 1998 – 2001). Este proyecto, capitaneado desde la Universidad de Estocolmo, contó con participación de nueve universidades e institutos de investigación en siete países europeos, entre ellos España (Johanson, 1999).

De todos los trabajos realizados antes de RICARDIS, puede decirse que MERITUM es el que más influencia ha tenido por su solidez conceptual. Ciertamente, es la base de la que han partido métodos, como el modelo austriaco ARC o el alemán Wissensbilanz (balance intelectual) y ello se debe a que propuso un marco conceptual completo para la identificación, medida y control de intangibles. En particular, ha sido generalmente aceptada la clasificación del capital intelectual en la triple división de capital humano, capital relacional y capital estructural.

Además, MERITUM incluyó una serie de criterios para publicar la información sobre aquellos intangibles que son clave en la determinación del valor de una empresa. Introdujo la división entre las “existencias” de intangibles y las “actividades”. Las existencias conforman el stock, una noción estática, una medida tomada en un momento del tiempo, en tanto que las actividades son un concepto dinámico que implica una asignación de recursos para (i) desarrollar internamente los intangibles necesarios o adquirirlos a proveedores externos, (ii) aumentar el valor de los existentes y (iii) evaluar y seguir los resultados de las otras dos actividades.

El procedimiento para elaborar el informe tiene tres fases:

1º Identificación de los intangibles: En esta fase la empresa identifica los activos inmateriales que tiene y, en su caso, los que necesita adquirir.

2º Medida: Aquí se determinan los indicadores financieros y no financieros que han de servir como una medida subrogada (“*proxy*”) que refleje el valor del activo. Los indicadores se contrastan con una serie de características para garantizar que el proceso de medida produzca resultados válidos y razonables.

3º Acción. Esta importante fase sirve para integrar el informe de capital intangible con el resto de las rutinas en la gestión de la empresa. De esta forma, se pueden evaluar los resultados de las acciones y dar un sentido de conjunto al informe sobre capital intelectual.

MERITUM, promovido por la Comisión Europea, fue instrumentado como un proyecto cuya ejecución se desarrolló mediante un contrato público. El adjudicatario fue

un consorcio de entidades del conocimiento cuyo socio principal fue el Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) de la Universidad Autónoma de Madrid<sup>56</sup>.

Entre los seguidores de MERITUM, el estudio “Intellectual Capital Accounts”, fue desarrollado por la Agencia Danesa para el Fomento del Comercio y la Industria en cooperación con diez empresas. El estudio danés clasifica el capital intelectual en cuatro categorías que *grosso modo* se corresponderían con cuentas de activo inmaterial en el balance:

- Capital humano (composición, gestión interna y satisfacción del personal).
- Clientela: composición, gestión y satisfacción.
- Capital tecnológico: composición, funciones y aplicaciones de los sistemas informáticos de la empresa y otros activos tecnológicos.
- Procesos: alcance, equipo y eficiencia de los procesos productivos de la empresa.

Høegh-Krohn y Knivsflå (2000) pusieron de manifiesto, a partir especialmente de la experiencia sueca, aunque también recogiendo experiencias de Gran Bretaña y Estados Unidos, cómo la contabilidad de los intangibles es uno de los mayores retos para el futuro de la profesión contable. Las normas contables ha llevado los gastos en intangibles como el conocimiento, diseño, licencias sobre propiedad industrial o intelectual o marcas, al capítulo de gastos, y por tanto se han venido tratando como costes en lugar de registrarlos como activos. Esto produce una pérdida de visibilidad en los balances o de relevancia en relación con su valor que contrasta con su creciente importancia económica. Los que cumplan determinados requisitos (aún por definir) deberían estar reconocidos en el balance como activos y ser amortizados en su vida útil. La relevancia de los estados financieros sería mayor. Los autores incluso abogan por una reversión de los costes (para el período transitorio, se supone).

---

<sup>56</sup> Visto el desarrollo de la escuela nórdica en los años precedentes, no puede ser una sorpresa que la lista de colaboradores incluyera, entre sus cinco miembros, a cuatro nórdicos. Los colaboradores fueron Rita Asplund (Research Institute of the Finnish Economy, Helsinki, Finland), Hervé Stolowy (HEC School of Management, Paris, France) Hanno Roberts (Norwegian School of Management Department of Business Economics, NSM Group, Sandvike, Norway) Ulf Johanson (Stockholm University, School of Business, Sweden) y Jan Mouritsen (Copenhagen Business School, Fredericksberg, Denmark).

A partir de las experiencias nórdicas de mediados de los 90 con la incipiente contabilidad de intangibles, y de la publicación del artículo “*The invisible balance sheet*” por Sveiby en 1997 que demostraba que casi el 90 por 100 de los activos de la compañía Nokia eran intangibles de producción propia y, por tanto, estaban ausentes de su balance, se desarrolló un movimiento para promover la divulgación de información voluntaria sobre intangibles del cual la mayor expresión es, probablemente, RICARDIS, el proyecto de la UE para divulgar más información sobre intangibles como un medio de conseguir que la inversión europea en I+D alcance el 3% del PIB.

El gran simposio celebrado por la OCDE en Ámsterdam en 1999, inauguró una nueva era en la que la preocupación era evaluar, con datos estadísticos, la verdadera magnitud de esta nueva generación de elementos creadores de valor, comparando la inversión en bienes tangibles frente a intangibles, así como la estimación de la relevancia de los intangibles en diferentes economías o incluso sectores.

La investigación de la OCDE sobre intangibles se remonta 12 años atrás, a 1987, cuando el Comité de Industria de la OCDE pidió a un consultor (Kaplan) un documento sobre intangibles. Aunque nunca llegó a publicarse, la OCDE considera ese informe como el primer esfuerzo para establecer una metodología para medir los intangibles y utilizarlo para realizar comparaciones internacionales. Al margen de su valor como iniciador de una tendencia, su influencia fue amplia porque introdujo una primera clasificación de intangibles en cuatro categorías básicas (I+D, programas informáticos, formación del personal y marketing) y además evaluó el crecimiento de la inversión en intangibles, demostrando que se había registrado un fuerte crecimiento entre 1974 y 1984<sup>57</sup>.

Varios grupos de trabajo de la OCDE recogieron el testigo. El Programa de Tecnología incluyó en su memoria de 1992 un capítulo dedicado específicamente a los intangibles, donde reclamaba el desarrollo de estándares de valoración internacionales.

En 1991 la OCDE organizó una mesa redonda para discutir la relación entre los intangibles y la contabilidad empresarial, sirviendo como antecedente a lo que, a finales

---

<sup>57</sup> [http://www.oecd.org/document/15/0,3343,en\\_2649\\_34173\\_1943055\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/15/0,3343,en_2649_34173_1943055_1_1_1_1,00.html)

de 1992, se transformaría en el primer seminario sobre Medición de Intangibles, organizado por el Directorio de Ciencia, Tecnología e Industria. El seminario era multidisciplinar porque intervinieron con otras áreas de la Organización como Educación, Trabajo y Asuntos Sociales, Fiscalidad, Empresa y Estadística. En el seminario de 1991 se presentaron 24 trabajos provenientes de 15 países y se acordó un plan de trabajo con un objetivo a corto plazo: acordar una metodología para extraer datos comparables de las fuentes estadísticas existentes y, a medio plazo, desarrollar un marco conceptual válido para analizar los intangibles.

Después de 1992, la OCDE siguió el trabajo de investigación canalizado a través de cuatro grupos

- Grupo de expertos nacionales en indicadores de ciencia y tecnología, para revisar los estándares de las estadísticas sobre I+D.
- Grupo DEELSA<sup>58</sup> sobre estadísticas de gastos de formación de trabajadores.
- Grupo de Expertos en Contabilidad Nacional.
- Grupo de trabajo sobre Política de Innovación Tecnológica para medir aspectos críticos de la nueva economía del conocimiento.

En 1996, los ministros de los países miembros encargaron a la Organización que desarrollase un conjunto de indicadores para medir las inversiones en capital humano y su rentabilidad económica individual y social, e identificar áreas donde fuera necesario seguir investigando, petición que revela un cierto cambio de mentalidad sobre el tratamiento de los costos de formación tanto en la contabilidad de las empresas como en las cuentas nacionales.

El trabajo de la OCDE a partir de 1996 alternó investigación interna con la celebración de varias conferencias, que tuvieron lugar en los países nórdicos<sup>59</sup> y en Canadá<sup>60</sup>, precisamente los lugares donde antes se había desarrollado la teoría del capital humano. Después la OCDE publicó “Measuring what people know” (OCDE 1996), un intento de

---

<sup>58</sup> Directorate for Education, Employment Labour and Social Affairs.

<sup>59</sup> Helsinki, donde se celebró en 1996 un seminario sobre la contabilidad de RRHH en las empresas "Human Resource Accounting in Enterprises: Recent Practices and New Developments" y otro en Estocolmo al año siguiente, centrado sobre la formación de capital humano en las cuentas nacionales: "Industrial Competitiveness in the Knowledge-based Economy: The New Role of Governments".

<sup>60</sup> “Accounting for Intangibles”, celebrada en Quebec en 1996.

construir un marco conceptual para la medición del capital humano resultado de un trabajo conjunto entre especialistas en Educación y Trabajo y Asuntos Sociales. Tras revisar los desarrollos en la teoría del capital humano, el informe hace un inventario de los obstáculos existentes para la medida, contabilidad y reconocimiento por el mercado del capital humano. Igualmente, da cuenta de iniciativas nacionales en políticas laborales tendentes a una estandarización de competencias, como la iniciativa australiana de establecer estándares nacionales de competencias laborales o iniciativas similares en Canadá o Reino Unido.

Como resultado de estos estudios se publicó en 1998 el trabajo "Human Capital Investment - an International Comparison". Al año siguiente, condicionado por el exuberante crecimiento de las inversiones bursátiles en las empresas de la nueva economía (lo que se daría en llamar la "burbuja tecnológica"), la OCDE, en colaboración con el Gobierno de los Países Bajos, organizó un gran simposium en Ámsterdam centrado sobre el fenómeno de la nueva economía. Fue un acontecimiento muy significativo, no sólo por la calidad de los participantes (las culturas que habían sido más activas en la investigación de la "nueva economía"<sup>61</sup>) o la de los propios trabajos presentados al simposio, sino también porque sirvió de base para que la Comisión Europea al año siguiente promoviera la "Agenda de Lisboa", un plan para hacer de Europa la economía más dinámica y competitiva del mundo basándose precisamente en el conocimiento.

En sesiones técnicas, investigadores y contables trataron la problemática para identificar indicadores fiables para establecer comparaciones de capital intelectual intertemporales, inter-sectoriales e internacionales. En estas sesiones se presentaron resultados de encuestas sobre 1800 empresas y estudios piloto sobre 125 empresas en toda la OCDE. Se demostró que lo que produce valor en la empresa es la combinación de activos tangibles e intangibles, y se puso de manifiesto cómo, aunque se habían producido algunos avances y experiencias interesantes, la falta de armonización de criterios de evaluación (parámetros estandarizados) era un problema para la calidad de la información financiera y el funcionamiento adecuado de los mercados de capitales.

---

<sup>61</sup> El Gobierno de los Países Bajos, el "Nordic Industrial Fund", los Institutos de Censores Jurados de Cuentas de Canadá y de Inglaterra y Gales, Ernst & Young y la Comisión Europea.



Simultáneamente a los aspectos técnicos, otro grupo de participantes en el seminario discutía las implicaciones políticas de la nueva economía. Las cuentas nacionales deberían ser tal vez rectificadas para reflejar el capital intelectual y permitir comparaciones internacionales y herramientas para la gestión política por el gobierno, que no sólo es el responsable de la educación nacional, sino también el principal empleador en cada país.

En 1999 uno de los *think tank* más activos de Washington, la Brookings Institution, constituyó un grupo de trabajo para comprender las “fuentes de creación de valor en los intangibles”. Este grupo reunió a profesionales destacadísimos, hasta el punto de que sus trabajos marcan una verdadera inflexión en el pensamiento contable y económico sobre el valor de los intangibles en la economía. En octubre de 2000 se publicó el informe del grupo de trabajo, titulado “Riqueza nunca vista. Informe del grupo de trabajo de Brookings sobre fuentes intangibles de creación de valor”, luego editado por Blair y Wallman (2001). Este trabajo, siguiendo las tendencias marcadas por la OCDE, propuso empezar a crear bases de datos con información sobre costes de desarrollo de intangibles, desarrollar un marco conceptual para estandarizar indicadores de valor de intangibles y cooperar en la consecución de un nuevo modelo de negocio para trasladar el conocimiento a la realidad empresarial.

También en este trabajo se realizan consideraciones contables de carácter normativo, como el debate sobre si es más adecuado capitalizar los costes de I+D o contabilizarlos como gasto, y sobre si es más relevante el modelo de “costes históricos” o el de “valor razonable” para este tipo de activos, un debate que está lejos de haberse solucionado.

Una de las conclusiones del grupo de trabajo es que no es tan importante el lugar donde se refleje la información como el hecho de que sea revelada. Por tanto, la Brookings Institution propuso suplementar la información por ejemplo con notas a la memoria.

También estaba asociado con la Brookings Institution en esa época Baruch Lev, un profesor de la Universidad de Nueva York que publicó, igualmente en el año 2001, una obra señera que habría de influir notablemente sobre el pensamiento posterior sobre los activos intangibles. El libro, titulado simplemente “Intangibles” tiene el valor de haber

creado un marco conceptual para analizar este tipo de activos desde un enfoque económico, haber valorado con datos de mercado el impacto real en la economía, y haber sido el impulsor de mejoras en la información financiera que en estos años están empezando a cuajar en proyectos de nuevos estándares.

UNIÓN EUROPEA: Proyectos PRISM y RICARDIS: A partir de las conferencias de la OCDE, la Unión Europea empezó a trabajar sobre recomendaciones políticas para informar acerca del capital humano, en una línea de pensamiento que concluirá en la denominada Estrategia de Lisboa, que quiere definir la nueva economía del siglo XXI precisamente a base del conocimiento.

En su intento de poner los medios para el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento, la Comisión Europea comenzó por fijarse en cómo la inversión en actividades de I+D en Europa era inferior a la que tenía lugar en los Estados Unidos, y achacó la diferencia a un fallo del mercado. El mercado no informa adecuadamente de los beneficios de la actividad investigadora y, por consiguiente, no permite que fluya todo el capital que necesita el sector. Para superar esta carencia se fijó un objetivo de presupuesto destinado a investigación (el 3% del PIB) y se sugirió mejorar la transparencia de los mercados.

El proyecto de incrementar la transparencia sobre el capital intelectual se denominó proyecto PRISM y al margen de recopilar una amplia bibliografía (PRISM 2003) produjo siete recomendaciones de tipo político a los estados miembros. En una de ellas se anima a las universidades y centros de investigación a realizar estudios sobre la importancia del capital intelectual y su aplicación a nuevos modelos de negocios.

Como resultado de otra de estas recomendaciones, se constituyó en 2004 un grupo de expertos de alto nivel para promover la divulgación de información no financiera relativa al capital intelectual de las empresas medianas y pequeñas que invierten significativamente en investigación tecnológica. El informe del grupo de expertos, conocido como informe RICARDIS (Comisión Europea, 2006), ofrece criterios para que las empresas recopilen y difundan datos sobre su capital intelectual, para que los inversores puedan valorarlos y tomar decisiones de inversión que tengan en cuenta los acti-

vos intangibles de estas empresas para que aumente el flujo de financiación al sector, y finalmente realiza también recomendaciones de política pública.

También el Instituto de Contables Certificados de Canadá había trabajado desde 1994 en un proyecto sobre publicidad de los indicadores clave de desempeño. El documento *Performance Measures in the New Economy*, publicado en 1995, reflexionaba sobre la necesidad de mayor información que la tradicionalmente contenida en los balances. Para el grupo de trabajo, el nuevo siglo debería traer un cambio en el paradigma contable comparable al que se produjo en el paso del siglo XIX al XX, cuando la contabilidad, que hasta entonces estaba centrada en variables stock (capital), pasó a interesarse por variables flujo (volumen de negocios y margen de beneficios).

El trabajo del AICPA y otro publicado por la Association for Investment Management motivó que el regulador norteamericano (FASB) comenzase un trabajo centrado también en la utilidad de la información financiera para los inversores, entidades financieras y otros usuarios. Con metodología de encuesta, pidió al público en general su opinión sobre una posible normalización o estandarización de indicadores cualitativos o no financieros. No resulta sorprendente conocer que hubo usuarios de las dos opiniones, en consecuencia, el FASB decidió seguir adelante con el proyecto y profundizar en la posibilidad de normalizar gradualmente la información no financiera emitida por las empresas. El documento “*Improving Business Reporting: Insights into enhancing voluntary disclosures*”<sup>62</sup>, publicado en 2001, apoya una cierta normalización de la información no financiera sugiriendo un modelo descriptivo-narrativo en el cual la empresa partiría de identificar sus factores críticos de éxito para, a continuación, especificar las estrategias de gestión de dichos factores y los parámetros que la propia empresa ha definido para evaluar su gestión. A partir de ahí, sería decisión de la propia empresa publicar o no los datos concretos, puesto que la revelación de las fuentes de creación de valor puede suponer la pérdida de la ventaja competitiva. En el informe del FASB 2001 se dedica ya un capítulo especial al problema de los intangibles ocultos, manifestando que:

*“Las normas de contabilidad prohíben el reconocimiento de los activos intangibles en muchos casos. Sin embargo, la prohibición de reconocerlos en el balance*

---

<sup>62</sup> <http://www.fasb.org/brrp/brrp2.shtml>

*no puede obviar la existencia de esos activos intangibles o el hecho de que muchas veces sean fundamentales para el éxito de algunas empresas. La revelación de información acerca de esos activos intangibles no registrados en el balance, como la Investigación y el Desarrollo, el Capital Humano, las Relaciones con los Clientes, las Tecnologías Innovadoras, y otros que son críticos para el éxito de una empresa, sería especialmente útil para los inversores en la toma de decisiones”.*

Los resultados detallados en el anexo C del informe muestran cómo las empresas farmacéuticas han publicado bastante información sobre sus actividades de investigación y desarrollo de nuevos medicamentos, mientras que las informaciones de empresas de otras industrias son, generalmente, bastante escasas, tendiendo a ser vagas y no particularmente útiles. La explicación para el FASB es que las empresas farmacéuticas reconocen que la información sobre investigación y desarrollo de actividades y líneas de productos es una de las medidas clave de rendimiento que los inversores necesitan para evaluar sus planes de gestión y estrategias. Otras industrias para las que el desarrollo de productos es también muy importante, como los sistemas informáticos, pueden revelar menos porque el beneficio de la divulgación voluntaria de información en este ámbito no compensaría el riesgo de perder la ventaja competitiva.

El informe también propuso seguir investigando sobre las necesarias reformas a los estándares dentro del marco del FASB, especialmente por la falta de consistencia en el tratamiento contable de los intangibles generados internamente frente a los adquiridos de terceros. Sin embargo, esta investigación se abandonó temporalmente como resultado del asunto Enron y de otros escándalos contables, que restaron interés al reflejo de intangibles a favor de la credibilidad global del sistema de información financiera.

Enhanced Business Reporting 360 (EBR). En 2004, el AICPA tomó de nuevo la iniciativa y estableció un Consorcio para una Mejor Información Financiera (Enhanced Business Reporting 360<sup>o</sup>) junto con Grant Thornton LLP, Microsoft y PricewaterhouseCoopers en 2005. El objetivo de este consorcio era mejorar la calidad, integridad y transparencia de la información para que las decisiones de inversión fueran eficientes en coste y tiempo.

El EBR está interesado sobre todo en los indicadores clave de funcionamiento de la empresa y de sus inmovilizados inmateriales, pues son los que no se capturan en el balance. La importancia de los indicadores se deriva de que permiten estimar los flujos de caja futuros mejor que las ratios de datos financieros. Los ejecutivos reconocen la importancia de los indicadores y por esta razón están utilizando cada vez más la “Balanced Scorecard” o los “Executive Dashboards” para supervisar el funcionamiento de la empresa y tomar decisiones. Los Consejos de Administración, por la misma razón, están interesados en los mismos en su papel de supervisión en nombre de los accionistas que representan.

Una característica de los indicadores y de los inmovilizados inmateriales es que son muy diferentes entre sectores, por lo cual la mejor manera de medirlos, e incluso la elección del indicador, no es generalmente fácil. Por ejemplo, la lealtad del cliente en el sector bancario al por menor se podría medir por el número de productos que una persona tiene en una entidad mientras que en la industria de automóvil podría ser la repetición de marca en la renovación del vehículo. Además, no todo se puede reducir a una cifra y a veces una descripción narrativa es la mejor manera de comunicar la información.

Con el capital humano ocurre lo mismo. En el I+D de la industria farmacéutica una buena medida podría ser el número de investigadores con título de doctor, el número de trabajos publicados o el de patentes registradas por empleado. Si tales indicadores pudieran normalizarse para un número importante de empresas, existiría comparabilidad y se podría estimar mejor las posibilidades de producir nuevos medicamentos. Sin embargo, en otro sector como el comercio al por menor, que emplea una masa laboral donde la educación no es tan importante, quizás el parámetro relevante sería la satisfacción del trabajador, si se asume el principio de que cuanto más satisfecho esté el trabajador, más lo estará el cliente.

Estos sencillos ejemplos muestran la importancia de complementar los estados financieros con información relevante para las decisiones por analistas, inversionistas, agencias de calificación, otros interesados y las propias empresas. La cuestión no es tanto la relevancia de la información, sino determinar cuándo y cómo publicarla.

También la SEC norteamericana ha creado un comité para la mejora de la información financiera con el mismo objetivo teniendo en cuenta que la complejidad innecesaria perjudica a los inversores, reduce la transparencia y aumenta los costes de preparar los estados financieros. Con estas premisas publicó un documento para comentarios en 2007.

Finalmente, en los Países Bajos el Ministerio de economía publicó también el documento “Intangible Assets, balancing accounts with knowledge” en un intento de integrar el capital intelectual en los estados financieros tradicionales.

#### 4.3.5. Objetivos de la nueva contabilidad

Con estos antecedentes, Paul Volcker, presidente de la Fundación del IASC, antecedente del FASB, decía en el año 2001: *“La profesión contable y auditora está en crisis. Los desafíos van mucho más allá de la cuestión de lograr la convergencia normativa internacional. Se derivan en parte de la naturaleza de la actividad económica hoy: el mero hecho de que gran parte del valor de las empresas refleje intangibles y capital humano que no están reflejados –por lo menos de una forma precisa o consistente- por los modelos contables vigentes<sup>63</sup>”*.

La investigación para diseñar, probar y estandarizar mecanismos de valoración de los intangibles, incluyendo el capital humano, responde a dos objetivos, uno interno de proporcionar información para la gerencia (desde aplicar el ROI y otras técnicas del análisis de inversiones, a objetivos concretos en el área laboral, como la programación y presupuestación de las acciones formativas, la política de incentivos, el determinar la composición óptima de la plantilla, la decisión sobre externalizar o recuperar funciones, e incluso el formular la estrategia de desarrollo de la empresa), y otro externo de ofrecer una imagen fiel de la empresa a los usuarios de la información contable, de manera que la asignación de recursos en los mercados financieros sea más eficiente.

El primer objetivo es más alcanzable por una cuestión de escala; de hecho, son numerosas las empresas que en el área de RRHH utilizan programas de gestión de talen-

---

63 Apuntes para la conferencia “Financial Executives International”, pronunciada el 12 de noviembre de 2001 por Paul Volcker, presidente de la Fundación del IASC, antecedente del actual IASB. (<http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/F99832E8-C52E-4F87-BC66-249C7DDD8C8A/0/VolkerNovember2001.pdf>)

to<sup>64</sup> y existe un mercado creciente de productos de apoyo, sobre todo informáticos. Estas aplicaciones informáticas sirven de instrumento para la gerencia, pero no sólo para el Departamento de RRHH, sino más allá, para la propia dirección estratégica de la compañía, especialmente en las industrias del conocimiento, porque existen estudios que demuestran la utilidad de adoptar sistemas de valoración del capital humano de cara a la mejora de sus resultados financieros, como es el de Watson Wyatt (2001). Una de las aplicaciones prácticas de este sistema sería, por ejemplo, determinar de entre todos los trabajos o funciones que hace la empresa cuáles son económicamente rentables y cuáles se podrían contratar a terceros con un coste menor, ahorrando dinero. Por añadidura, la valoración del talento como activo productivo -así como de otros intangibles- serviría para dar una explicación razonable a la situación de que el valor en libros de una empresa sea, como término medio, cinco veces inferior a su valor de capitalización bursátil en Estados Unidos (Lev 2005), diferencial que puede llegar a ser hasta veinte veces superior, como ocurría con Nokia (Sveiby, 1998).

Sería de gran utilidad para los inversores disponer de herramientas analíticas para saber cuánto vale la organización del capital humano de una empresa y cuáles son las variables que pueden afectar a su evolución en el futuro. Ahora bien, para que la información fuera válida al efecto de tomar decisiones de inversión, tendría que ser comparable entre distintas entidades y sectores, e incluso entre distintos países. Es decir, se requiere un consenso sobre las fórmulas de valoración de los RRHH, y tal normalización hoy por hoy está muy lejana. En 1975 Gleeson escribía: *“La falta de información sobre los RRHH en los estados financieros es bastante conocida y no requiere pruebas documentales. Por culpa de tal omisión, los gerentes e inversores probablemente están tomando decisiones que se apartan del óptimo. La contabilidad de los recursos humanos es fundamental para superar tal carencia. Su objetivo es esencialmente identificar, medir y presentar información sobre los recursos humanos de una organización en la medida en que sea relevante”* (OCDE, 1996, p. 65).

A pesar de que las propuestas de reforma gozan ya de una amplia tradición, no puede decirse que los resultados obtenidos hayan sido capaces de destronar el modelo contable actual, que continúa orientado masivamente hacia activos tangibles, bajo la

---

64 Véase, por ejemplo, el artículo “Demand rises for talent-management software” publicado en el Wall Street Journal el 15 de enero de 2008.

preponderancia del principio del precio de adquisición, y orientado más hacia la explicación de acontecimientos pasados que a una predicción del futuro, aunque es cierto que hoy se está en mejores condiciones de realizar progresos porque el abanico no está tan cerrado como hace diez años. Las NIC-NIIF dieron entrada al principio del valor razonable, que ahora se recoge en el PGC, para una gama de activos bastante amplia (lo que se recoge en el PGC sí que es muy limitado), no limitada a los financieros: inmuebles, maquinaria y equipamiento, bienes de inversión, activos agrícolas, activos financiados por ayudas públicas, y activos que se tienen a la venta deben o pueden contabilizarse bajo estimaciones de valor razonable. La contabilización, al cabo, no es más que una técnica y los verdaderos problemas están en la valoración. Es razonable, pues, suponer que se puede experimentar con modelos para valorar y contabilizar los RRHH que, si la normalización contable no va a ser una realidad inmediata, al menos sí puede, desde ahora, aplicarse por las empresas, para uso interno de la gerencia.





# 5

## **SOBRE LA NECESARIA REFORMA DE LA CONTABILIDAD DE LOS INTANGIBLES**

*“Defender que los bienes tangibles deben estar en el balance y los intangibles no, es como decir que lo importante son las cosas, no las ideas.” (Baruch Lev, 2005)*

**En este capítulo se contiene una detallada enumeración de los fallos de mercado causados por la falta de reflejo contable de los intangibles en los balances, lo que justificaría una profunda renovación en los estándares contables, y especialmente de la NIC 38. Sin embargo, antes de abogar por un proyecto reformista conviene conocer con certeza de qué se está hablando. Esto hace dirigir la atención ahora a la búsqueda de un marco conceptual para los intangibles que se pueden utilizar para describir el intangible estructural de recursos humanos, siendo éste, por tanto, el objetivo principal de este capítulo. Para ello hay que comenzar por establecer una tipología de intangibles, según se expone en el siguiente epígrafe en este capítulo, el cual servirá más adelante para saber a qué modalidad pertenece el intangible estructural del capital humano.**

**La discusión sobre los fallos de mercado se complementa con los fallos del sector público, lo que se analiza en el siguiente epígrafe, las políticas públicas sobre intangibles. Termina el capítulo con una visión general sobre la evolución de las normas de contabilidad de intangibles con relevancia sobre el capital humano.**

### 5.1. FALLOS DE MERCADO CAUSADOS POR LA FALTA DE REFLEJO CONTABLE DE LOS INTANGIBLES EN LOS BALANCES.

En el capítulo anterior se ha examinado hasta qué punto los intangibles han adquirido una dimensión trascendente en la economía contemporánea y cómo esta realidad está, en mayor o menor medida, ausente de las normas contables vigentes, pues mantienen la mayor parte de estos activos al margen del balance. La pregunta que corresponde formular ahora es si esta situación produce disfunciones entre los usuarios de la información contable. La OCDE realizó un importante simposio sobre intangibles en 1999<sup>65</sup> y llegó a la conclusión de que la ausencia de los intangibles en los balances produce tres tipos de fallos del mercado, que de mayor o menor importancia son los siguientes (Frederick, 2009):

1. Problemas en la toma de decisiones dentro de la empresa.
2. Ineficiente asignación de recursos en los mercados de capitales debido a las dificultades de estimación del riesgo asociado a la inversión en intangibles y al consiguiente aumento del coste del crédito.
3. Prácticas abusivas que responden a la falta de transparencia de la información contable respecto de los intangibles, especialmente abuso y tráfico de información privilegiada (*insider trading*).

#### 5.1.1 Problemas en la toma de decisiones dentro de la empresa

Comenzando por los problemas para los gestores y directivos, su mayor riesgo es realizar una mala gestión de estos activos. Puesto que no existen indicadores válidos, no existen criterios objetivos para ayudar a tomar decisiones sobre inversión en estos importantes factores de producción (marcas, I+D, patentes, etc

El registro de los costes relacionados con los intangibles como gasto del ejercicio no deja en el balance ningún activo que mantener o mejorar. Por tanto, los gerentes carecen de instrumentos para medir el incremento del capital intelectual.

---

<sup>65</sup> Más detalles sobre este importante simposio en el epígrafe “Objetivos de la nueva contabilidad” en el capítulo cuarto.

Como recuerda Frederick (2009), existe otro factor de naturaleza contable que dificulta la práctica de una buena gestión constructiva para los intangibles: se trata del enfoque predominantemente cortoplacista de la contabilidad actual. Graham, Harvey y Rajgopal (2005) demostraron que los mercados de capitales están más preocupados de la publicación de resultados provisionales trimestrales que de la sostenibilidad a largo plazo, lo cual puede ser la causa de que los dirigentes demoren o rechacen inversiones en proyectos a largo plazo que tengan un valor actual neto positivo de flujos de caja para, en su lugar, presentar ganancias trimestrales que satisfagan las expectativas de los inversores a corto plazo. Este efecto, que en teoría afectaría por igual a inversiones en tangibles e intangibles, es en realidad especialmente negativo para los activos inmateriales porque aun existiendo una cuenta de “trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado inmaterial” que aporte a la cuenta de resultados, su utilización está restringida exclusivamente a los trabajos de I+D que cumplan las condiciones legales, pero no en otros activos intangibles como: marcas, cabeceras de periódicos, modelos, dibujos, procedimientos industriales, etc., y por tanto las inversiones en desarrollo de intangibles están especialmente penalizadas por el cortoplacismo.

Las decisiones del Consejo de Administración son otra área donde la información contable sobre intangibles podría ofrecer una nueva perspectiva. Los Consejos de Administración trabajan sobre los estados financieros de la empresa, especialmente balance y cuenta de resultados, y en ellos se encuentran registrados los datos sobre activos tradicionales, pero no sobre el inmovilizado inmaterial. Razón por la que normalmente los Consejos no prestan suficiente atención a este tipo de activos ni a los riesgos que les afectan, si se exceptúan algunas empresas con altos niveles de intangibles. Como regla general, si los intangibles estuvieran representados en la información financiera, los Consejos de Administración serían más conscientes de los riesgos asociados a estos activos.

En el campo específico del capital humano se producen estos efectos con cierta intensidad. El registro de los salarios y partidas similares, como gastos del ejercicio, no deja en el balance ningún activo que mantener o mejorar. Por tanto, los gerentes carecen del instrumento contable para medir el incremento del capital humano y deben recurrir a otras estrategias.

### **5.1.2 Ineficiente asignación en el mercado de capitales**

En segundo lugar, y formulando el problema de un modo sencillo, la falta de reflejo de los intangibles en los balances produce un fallo de mercado porque los estados financieros de las empresas que tienen un mayor componente de intangibles son menos transparentes, lo cual provoca incertidumbre y una mayor volatilidad, con el consiguiente aumento del riesgo que se traduce en un encarecimiento del coste del crédito. El incremento del coste del capital lleva asociada una menor inversión, lo que apunta a una ineficiencia en la asignación de recursos a estas empresas, que son precisamente las más innovadoras. Del mismo modo, la dificultad para estimar los riesgos asociados a la producción global de intangibles es mayor, lo que hace más vulnerables a las economías con fuerte componente de este tipo de activos. Esto produce una situación paradójica, como ha apuntado la Comisión Europea (2003), porque si la innovación y la creación de conocimiento son los instrumentos de competitividad de las economías industrializadas, de acuerdo con la concepción de los ciclos de Schumpeter, cuanto mayor es el componente intangible en una economía, más poderosa es, porque los activos intangibles permiten crear más valor que los activos tangibles. Sin embargo, hace a la vez más inestable la economía, porque se basa en activos cuyo valor es incierto, que no están bien determinados, y por tanto son muy volátiles. Un sistema con un alto componente de intangibles es más sólido a largo plazo, pero más inestable a corto, porque es más vulnerable a las dificultades de fijación del valor y de medición del riesgo.

El problema, de nuevo, radica en que quienes financian inversiones en empresas con alto contenido en bienes intangibles (sean entidades financieras, sean inversores en los mercados) carecen de información suficiente sobre los activos que están financiando. La falta de reflejo en los balances de los activos inmateriales crea distorsiones porque una parte importante de los desembolsos realizados en intangibles se registran como gastos contables pero tienen realmente características propias de la inversión (Lev 2002). De esta forma, los inversionistas no pueden calcular bien los riesgos y exigen una prima, lo que se traduce en un nivel de inversión inferior al óptimo, tal como asume la Unión Europea en el informe RICARDIS. En palabras de Lev, los fallos de la información causan un excesivo coste del capital para las empresas que hacen uso intensivo de intangibles, poniendo obstáculos a sus inversiones y a su crecimiento, una volatilidad anormalmente alta en sus cotizaciones bursátiles, que causan pérdidas indebidas a los

inversores, y una asignación anómala de recursos en los mercados de capitales, sesgos sistemáticos en las decisiones de la dirección y ganancias excesivas por la información privilegiada de los altos directivos, lo que erosiona la confianza de los inversores.

La fiebre de las “punto.com” y la explosión subsiguiente de la burbuja tecnológica a finales de los 90 se citan a menudo como la demostración de que la falta de información contable sobre intangibles puede llevar al mal funcionamiento de los mercados de inversión. Las empresas tecnológicas eran particularmente opacas en cuanto a la riqueza de sus elementos inmateriales, pues nada aparecía reflejado en los balances. Mezclando la incertidumbre con la fiebre especulativa, el resultado fue que muchos invirtieron en compañías de escasa viabilidad o que simplemente estaban en pérdidas. La inversión se hacía sobre meras ideas o promesas. Estaba claro que los portales de internet generarían tráfico de usuarios, pero prácticamente ninguno de ellos tenía un modelo para transformar esas visitas en ingresos de dinero. Mirándolo ahora en retrospectiva, es evidente que los intangibles de estas empresas tenían muy poco valor, y si esto hubiera estado claro en los balances probablemente la burbuja habría sido menor, pero no hay que despreciar el componente especulativo, al cual se refería el entonces presidente de la Reserva Federal americana Alan Greenspan como “exuberancia irracional” en los mercados. ¿Hasta qué punto la causa fue la falta de información en los balances o la mera especulación? Planteado así parece un debate artificial porque en realidad una y otra son la manifestación de la misma realidad. La ausencia del balance (o la incorrecta valoración, como en la última crisis de las hipotecas *subprime*) es lo que permite el desarrollo de comportamientos especulativos sin base alguna.

En busca de una evidencia empírica varios investigadores han tratado de verificar si el supuesto fallo del mercado se verifica con cifras. Barth y Clinch (1999) compararon las inversiones en inmovilizado material e intangibles para determinar si las diferencias en relevancia, fiabilidad y temporaneidad entre la información existente de una y otra clase de activos eran significativas. Para ellos, la diferencia es importante en todo caso, pero mucho más si los activos intangibles son la clave de la competitividad para predecir el posible camino de la empresa, como puede ser el caso del capital humano en muchas empresas. Las expectativas de obtener mayores beneficios afectan a la capitalización bursátil (o a la valoración de una empresa no cotizada) y, por tanto, el reconocimiento y valoración de los intangibles es clave para los analistas. Barth (2001) llegó a la

conclusión de que los analistas demuestran más interés en las empresas que han contabilizado los intangibles (por ejemplo, tras una fusión), que en aquellas que no lo han hecho, pero realizar un seguimiento comparativo es difícil porque hay pocas empresas en esa situación. De modo similar, Matolcsy y Wyatt (2006) han verificado que la contabilización de los intangibles estimula el seguimiento por parte de los analistas a la vez que reduce el riesgo de errores. Amir y otros (2003) estudiaron hasta qué punto es posible para los analistas suplir la falta de información con el contenido de las memorias. El resultado es que, en las empresas intensivas en I+D+i, hay un cierto margen de manobra para el analista, pero estas empresas son sólo una parte, y el campo de relevancia de los intangibles es mucho más amplio. Finalmente, Gu y Wang (2005) han demostrado que existe una correlación positiva entre los errores en predicción de los analistas y la intensidad en intangibles de la empresa, demostrando hasta qué punto la falta de información está lastrando el mercado. También demostraron que las empresas de biotecnología, farmacéuticas y de equipamiento médico, donde existe más transparencia, porque la regulación es más estricta, registran menos errores de predicción entre los analistas.

Estas evidencias empíricas ponen de manifiesto la posición ultraconservadora del IASB al mantener inalterada la NIC 38. Sostiene el IASB que la norma está dando pocos problemas en la actualidad y que es, por tanto, algo temerario empezar a cambiarlo. De acuerdo con el IASB la información contenida en la memoria debería ser suficiente para suplir la ausencia en el balance (IASB 2007, pg. 24), pero esto parece ser más una excusa que una explicación, al menos ésta es la posición de varias asociaciones de usuarios de la información financiera que abogan por cambiar el estándar, tal como se ha visto en el capítulo cuarto. Recuérdese que la propuesta más antigua se remonta a 1993 y que durante este tiempo no han cesado de alzarse voces críticas con la situación de la NIC 38.

Indíquese que el párrafo 15 del Marco Conceptual IASB, que trata sobre la utilidad de los estados financieros para los usuarios, apunta a los inversores como principales destinatarios de la información contable para evaluar la capacidad de la empresa para generar ingresos, que deben analizar también la certidumbre y puntualidad de esos ingresos. Por eso es tan importante que los recursos productivos de la empresa estén en los balances, para informar sobre los activos de la empresa y pasivos que los gravan.

### 5.1.3 Abuso de información privilegiada

En este caso, uno se enfrenta al problema de que los gerentes aprovechen para fines propios sus conocimientos sobre los intangibles de la empresa basándose en la asimetría de la información sobre estos elementos. La formulación de este riesgo no es más que una aplicación de la teoría de la agencia, que explica que el agente a quien se ha encomendado una función puede anteponer sus intereses personales apalancándose en la asimetría de la información<sup>66</sup>.

En el caso de los intangibles el problema de agencia se puede producir porque el gerente o directivo tiene cierta información sobre intangibles que no llega al accionista y menos al dominio público, pues no está en los balances. Hasta qué punto el directivo podría aprovecharla para fines propios es una cuestión que hay que ver con cierto escepticismo. No se debe exagerar la posibilidad del abuso de información privilegiada o “*insider trading*” con respecto a los intangibles porque para abusar de un conocimiento se requiere disponer de él, y ya se ha visto cómo el conocimiento de los intangibles es bastante asistemático incluso para los gerentes de la empresa.

## 5.2. FALLOS DEL SECTOR PÚBLICO SOBRE INTANGIBLES

### 5.2.1 En general

Junto a los fallos del mercado, hay que tener en cuenta que la falta de un marco conceptual con una definición económica clara de intangibles también ha obstaculizado el diseño de políticas adecuadas por los gobiernos. La principal razón es la carencia de datos estadísticos que permitan analizar datos y formular recomendaciones o estrategias, a pesar de los esfuerzos estadísticos de la OCDE. Para tener políticas públicas eficientes lo primero que se necesita es desarrollar una clasificación única de intangibles, identificar un sistema de indicadores que permitan identificarlos y medirlos, aprobar normas que fomenten la recopilación de datos y facilitar el análisis de toda esta información.

---

<sup>66</sup> Esta teoría es la que, por ejemplo, impulsó durante los años 90 la retribución a los consejeros y directivos mediante fórmulas como las opciones sobre acciones, buscando alinear los intereses de los gerentes con los de los accionistas.



Con la ayuda de los datos adecuados y el conocimiento se pueden poner en marcha políticas activas. Un ejemplo es la intención de la UE de incrementar un 3% las inversiones en intangibles a base de fomentar la divulgación de información sobre elementos inmateriales (UE, 2007). Partiendo de la base de que los tres grandes factores de competitividad mundial actualmente son<sup>67</sup> la tecnología, el capital humano y la eficiencia organizativa, la UE concluye que hay que aumentar el volumen de intangibles para que la economía europea recupere competitividad y liderazgo. La forma de conseguirlo es indirecta. La UE no reclama una inversión pública directa en intangibles sino el incremento de la transparencia, asumiendo que al ser más transparentes los balances, los intangibles serían más visibles y atractivos para inversores (Doc. 7 pág. 7).

Por tanto, la teoría indica que hacer más visibles los intangibles significa aumentar la eficiencia en la asignación de recursos, tanto a nivel micro como macro. Estos principios conducen a abogar por dos políticas complementarias:

- 1 Mejorar las normas de medición y desarrollar sistemas de captación de datos (contables y estadísticos) sobre intangibles.
- 2 Crear mercados de intangibles y perfeccionar los ya existentes como el de patentes.

Como primer paso para el desarrollo de los intangibles en Europa, la Comisión sugirió dar dimensión europea al existente pero fraccionado mercado de patentes (Unión Europea, 2003, pág. 7), a partir de la observación de que las empresas tienen miles de patentes sin explotar en sus activos (Kamiyama y otros, 2004, pág. 122) y de la evidencia empírica de que las que lo gestionan activamente obtienen rentabilidad (Kamiyama y otros, 2004, pág. 13). Un buen ejemplo de fomento de mercados de intangibles es el Taller de la OCDE 2008 sobre Mercados de conocimiento en investigación biomédica. Esta iniciativa, partiendo de la constatación de que investigación farmacéutica es cada día más compleja, llegó a la conclusión de que la eficiencia requiere un enfoque cooperativo, lo que ha resultado en un aumento de las licencias de uso sobre patentes (Kamiyama y otros, 2004, pág. 12). También la UE creó, a partir de 1995, una red para compartir los conocimientos científicos, compuesta de más de 70 Innovation Relay Clusters

---

<sup>67</sup> The new wealth of Nations, doc 23 pág. 15 y Doc 7 pág. 54.

así como un servicio para compartir I+D que se llama CORDIDS (doc. 27 pág. 16).

Destacable por su singularidad es la iniciativa de creación de la Agencia Francesa para los Intangibles Públicos, que busca optimizar el uso de intangibles públicos franceses (como su nombre, idioma, bandera, etc.) limitando la utilización ilegítima y exigiendo contraprestaciones por su uso autorizado para proteger al Estado de la usurpación de sus intangibles, patrimoniales o “dominicales”, y utilizar los fondos obtenidos para modernizar los servicios públicos y ampliar el nivel de los intangibles existentes<sup>68</sup>. Recientemente, también el Consejo de Ministros ha aprobado en España la adopción de medidas para la mejor explotación de la marca “España”.

Otro enfoque que frecuentemente buscan las políticas públicas es proteger el régimen de derechos de propiedad intelectual. En este caso los datos estadísticos son elaborados a partir de las pérdidas económicas de los operadores privados debidas a la piratería.

### **5.2.2. En el campo del capital humano**

Las políticas macroeconómicas han sido especialmente intensas en el campo de la educación y la formación permanente, que es lo mismo que decir en el intangible social de capital humano, pero se han visto afectadas por las mismas dificultades de decisión debido a la falta de indicadores válidos y suficientes (Keeley, 2007). Los indicadores existentes para medir el capital humano de un país no resultan de gran utilidad. Existen indicadores de cantidad como la dimensión del mercado laboral, que es de difícil cómputo porque se basa en la técnica de encuestas y por el fraude vinculado a las prestaciones de desempleo, e indicadores de calidad como habilidades y conocimientos que son mucho más difíciles de medir todavía<sup>69</sup>. Por eso los indicadores de calidad idóneos, se sustituyen por otros de menor capacidad descriptiva pero más practicables, como el que se refiere al nivel de estudios o a la distribución de trabajadores entre sectores de escaso nivel tecnológico y de alta tecnología. Ahora bien, tampoco estos datos están

---

<sup>68</sup> Recientemente, Abu Dhabi pagó 400 millones de euros por el derecho de usar el nombre Louvre para su nuevo museo.

<sup>69</sup> Algunos modelos macroeconómicos de estimación del valor humano se han examinado en el Capítulo 3, como los estudios basados en la función minceriana, el nivel educativo a partir de la técnica de Barro-Lee-Martin y otros o el índice multidimensional de Portela (2001), que supera el modelo minceriano al incorporar la amortización.

exentos de problemas. Por ejemplo, el nivel de estudios no refleja los conocimientos adquiridos en el trabajo, que son el elemento de mayor competitividad en economías como la alemana<sup>70</sup>.

Es prácticamente inabarcable el número de estudios que han intentado ofrecer medidas alternativas para captar el capital humano en una economía. Un ejemplo es el de (Haveman, 2003) *Human Capital in the US 1975 to 2000* que propone dos medidas: *EC-earnings capacity*, una metodología que estima el valor capital a partir de las rentas esperadas o *ECUR Earnings Capacity Utilization Rate*, o índice de utilización del potencial de generar renta, que intenta ajustar el valor del capital social a la situación de desempleo. El problema de estos estudios es que la aproximación al valor del capital humano es muy variable y falta consistencia entre unos estudios y otros. Por eso, la OCDE ha diseñado un marco conceptual para la captación de datos cuantitativos<sup>71</sup>, y ha realizado avances muy significativos en la comparación de la calidad de los sistemas educativos a través del programa PISA (*Programme of International Student Assessment*).

La obtención de datos va seguida de la adopción de políticas, como fomentar estudios en áreas estratégicas<sup>72</sup>, llevar la tecnología a la escuela, sobre todo para parados de larga duración, invertir en el desarrollo de competencias analíticas y relacionales frente a las tradicionales capacidades técnicas o la consabida formación en el trabajo (ver doc. 7 pág. 76), ya sea mediante regulación obligatoria<sup>73</sup>, ya sea cofinanciando las acciones<sup>74</sup>, ya subvencionándolo directamente por el Ministerio de Trabajo (o la Fundación Tripartita) o mediante incentivos fiscales, o bien mediante la negociación colectiva.

Como colofón a este epígrafe puede decirse que la teoría del capital humano, de la que se esperaban frutos muy interesantes en su aplicación a la empresa, ha dado quizá sus mejores rendimientos en las políticas públicas porque ha ofrecido un método de

---

<sup>70</sup> Para la medición de la formación en la empresa existen encuestas (Unión Europea, 2003) como la IALS (International Adult Literacy Survey) la ELFS (European Labour Force Survey), los INES (Indicators of Education Systems) la CVTS (Continuing Vocational training Survey).

<sup>71</sup> Manual de Canberra (Unión Europea, 2003, pgs. 22-23).

<sup>72</sup> El debate sobre el denominado “education gap” está de actualidad en el Reino Unido.

<sup>73</sup> Por ejemplo, el método de Green Accounting en Dinamarca.

<sup>74</sup> Es el caso de la iniciativa “Investing in People” en el Reino Unido, que funciona a nivel de empresa. El trabajador se inscribe en un curso y, si lo supera, el curso lo paga la empresa siendo gasto deducible, de manera que en realidad se cofinancia entre la empresa y el Estado.

análisis de la rentabilidad de las inversiones educativas que generalmente ha favorecido generosos programas de financiación de la enseñanza. La Unión Europea, por ejemplo, así como los países escandinavos, han identificado intereses públicos en la contabilidad del capital humano (CEDEFOP, 1998, pág. 3) como apoyar la competitividad (tanto a nivel empresa como a nivel país), permitir identificar las inversiones en formación, para disminuir la contribución pública si la inversión se hace por las empresas privadas o aumentarla en caso contrario y favorecer la formación permanente durante toda la vida del trabajador. Un trabajo muy interesante sería realizar un análisis comparativo de las infraestructuras de la educación pública como indicador subordinado del verdadero valor del agregado capital humano. Elementos como el número de universidades, su calificación por rankings o por agencias de evaluación, la distribución de los estudios por materias u otros elementos de la infraestructura educativa, junto con las cifras destinadas a educación en porcentaje sobre el PIB, podrían servir como elemento para comparar las infraestructuras de capital humano. Sería un interesante paralelismo con la posición de partida de esta tesis, pero la envergadura de tal estudio no permite abordarlo en estas páginas.

### **5.3. INFORMACIÓN FINANCIERA Y MERCADOS DE CAPITALES**

Volviendo, pues, al plano microeconómico, hay que centrar de nuevo la atención en un grupo especial de usuarios de los estados financieros de las empresas cotizadas como son los analistas, que valoran las expectativas de las empresas para buscar la inversión más rentable. Como toda valoración es subjetiva, pero en última instancia se contrasta con un mercado que confirma o desmiente las predicciones. El papel de la contabilidad es suministrar la información para que los mercados puedan tomar sus decisiones con mejor fundamento. En su trabajo, el analista debería poder considerar las posibles ventajas derivadas de combinar un grupo de activos físicos con un grupo de intangibles en un marco donde existen riesgos. Cuanto mejor sea la calidad de la información, mejor será el diagnóstico y menor el riesgo. Por el contrario, la baja calidad de la información obstruye o dificulta el juicio de los analistas y puede tener consecuencias sistémicas. Por eso, si los estados financieros no reflejan los activos importantes de la empresa, los riesgos de estimación incorrecta aumentan, aunque la valoración de empresas tiene tanto de ciencia como de arte, y además los analistas utilizan, junto a datos

sobre activos (tangibles e intangibles), previsiones de flujos de caja, y para ese fin la cuestión de si los gastos en intangibles se imputan al ejercicio o se activan mediante algún mecanismo es bastante intrascendente, lo cual relativiza un poco la teoría sobre los fallos de mercado que se ha expuesto en el epígrafe primero de este capítulo. Pero los analistas no pueden ser ajenos a la información sobre el capital humano y otros intangibles y para eso están los indicadores cualitativos de la memoria y documentos complementarios.

Por último, si a los analistas les interesaría la publicidad contable de los intangibles, no puede decirse lo mismo de las empresas, que más bien se oponen argumentando que los intangibles son el verdadero motor de creación de valor de su empresa y que, por consiguiente, darles publicidad es el camino más directo para ceder la ventaja competitiva. Incluso algunos de los intangibles de las empresas están protegidos por el secreto industrial. Esta consideración, junto con otras concomitantes como el argumento del análisis coste/beneficio, continúa relegando la información sobre intangibles a los documentos explicativos.

### **5.3.1. Los intangibles en la memoria**

En efecto, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias no son los únicos elementos de publicidad acerca de la situación de una entidad. La memoria incluye la información adicional que se requiere para interpretar los estados financieros o aumentar el caudal de información sobre la empresa con aspectos no reflejados en las cuentas, como la identidad de los principales ejecutivos, los riesgos de especial importancia para el negocio, información sobre el gobierno corporativo como remuneración de los ejecutivos, la composición del consejo, etc. Normalmente, estos datos se contienen en documentos obligatorios por la normativa contable o por los reguladores de los mercados organizados, especialmente tratándose de empresas cotizadas. Es el caso concreto de España, se plasmaría en el informe de gestión.

Además, al lado de la información contable de tipo formal, se encuentra también información no formalizada. En EEUU, por ejemplo, fueron muy controvertidas las reuniones entre ejecutivos y analistas, hasta el punto de que una ley llegó a exigir que se diera publicidad general de esas reuniones, por ejemplo colgándolas en Internet. Estas

reuniones son importantes porque los analistas obtienen información cualitativa, desde la personalidad de los gerentes a información sobre los riesgos y perspectivas del negocio, incluyendo los intangibles, y por tanto información no financiera.

### 5.3.2. El capital humano y la responsabilidad social corporativa

La aprobación de los Principios de Gobierno Societario de la OCDE en 1999 y la sucesiva adopción de códigos de *corporate governance* por todo el mundo popularizó la noción de la responsabilidad social corporativa (RSC). Existen obvias conexiones entre el capital humano y la RSC. Ésta necesita herramientas de análisis para informar sobre materias de personal y la contabilidad del capital humano se las proporcionaría en abundancia. Además, la RSC puede estimular el desarrollo social (CEDEFOP, 1998, pág. 11). Esta modalidad de información sobre la actividad de las entidades cotizadas posee, sin embargo, perfiles muy distintos de la económico-contable que interesa a los inversores, porque incluye, junto a los resultados financieros, el balance laboral y medioambiental de su actividad, lo que ha llevado a hablar de “*triple cuenta de resultados*”<sup>75</sup>.

En parte, la atención de la responsabilidad social corporativa hacia aspectos de personal se explica precisamente por la regla de la contabilidad tradicional que exige que los costes de personal se consideren gasto del ejercicio. Podría interpretarse que la ausencia de datos de capital humano significa que se concede más importancia al capital físico o que este exceso se quiere rectificar mediante los informes de RSC.

Por contraposición, la contabilidad del capital humano de la que se trata en este trabajo, no es la que demandan las entidades representativas de intereses sociales u organizaciones no gubernativas, sino el mercado, los analistas financieros. Reconociendo que el conocimiento e innovación son los principales creadores de valor en las empresas y son atributos que no residen en las máquinas e instalaciones, sino en el personal, la ventaja competitiva, la eficiencia y la productividad estarían en los recursos humanos,

---

<sup>75</sup> La ONG británica SustainAbility es una de las mayores defensoras de esta Triple Cuenta de Resultados que integre los resultados financieros, medioambientales y socio-laborales. Ejemplos de aplicación de esta doctrina están en el triple balance de resultados de empresas como Shell, The Body Shop o Novonordisk (CEDEFOP, 1998, pág. 16). Igualmente, el estudio RICARDIS para la Unión Europea tiene un buen estudio, referido además a las empresas del IBEX, que muestra hasta qué punto la contabilidad del capital humano está ofreciendo herramientas para mejorar los informes de RSC (UE, 2003).

no en los restantes activos. Por tanto, habría que ser capaces de entender mejor la forma en que el personal se traduce en valor.

Esto no significa que en la información sobre RSC esté ausente el aspecto económico. Las propias empresas se esfuerzan por comunicar sus logros en materias sociales como una vía para adquirir prestigio. En los informes de RSC interesan cuestiones tales como la diversidad racial, igualdad de género, política sobre maternidad y paternidad, guarderías, políticas sobre el trabajo de menores, y otra serie de informaciones que, siendo importantes, no están vinculadas necesariamente con la productividad de la empresa, al menos en el corto plazo. Miden la empresa frente a un estándar legal o social (leyes laborales, rechazo de la explotación infantil, fomento de la igualdad o la integración de la vida familiar y laboral), mientras que la información de mercado sólo quiere saber el proceso de la creación de valor y cómo se obtienen mayores tasas de retorno.

Por contraposición, la contabilidad del capital humano es más limitada en su enfoque: se ciñe a intentar determinar la influencia del personal sobre la actuación de la empresa y sus beneficios. En ciertos sectores, por ejemplo en investigación o tecnología, el mercado atribuye la mayor productividad y eficiencia, más a los seres humanos que a los activos físicos. En este modelo, los seres humanos y el conocimiento son el motor del crecimiento para la máquina corporativa. No sólo influyen sino que realmente determinan el funcionamiento de la empresa. Por ello, se necesita un marco conceptual para entender mejor cómo el capital humano se transforma en valor, documentar esa relación y comunicarla a los mercados de capitales. En conclusión, mientras que los mercados de capitales están más interesados en los aspectos que hacen único y distintivo el capital humano de la empresa, los mecanismos de información social están más interesados en la igualdad entre los trabajadores.

Por contraposición, la información social tiene más que ver con la ética que con los beneficios. Y, aunque existen experiencias que han tratado de plasmar las políticas sociales o ambientales favorables en modelos económicos válidos<sup>76</sup>, generalmente la vinculación económica o contable sólo se puede establecer en el largo plazo. Dicen los

---

<sup>76</sup> Ejemplos de estos modelos son los fondos de inversión “verdes”.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE que las empresas que actúan responsablemente rinden mejor a largo plazo, mientras las que transgreden las normas y se implican en políticas peligrosas, asumen riesgos que a la postre dañan las posibilidades de obtener beneficios<sup>77</sup>.

Un aspecto importante de la información social es que el formato es muy libre. No existe un patrón universalmente aceptado, lo que favorece que los datos se puedan someter a manipulaciones e interpretaciones. Si no existe un estándar que obligue a mostrar la imagen fiel se puede, por ejemplo, informar de los aspectos positivos y callar los negativos. Para evitarlo han existido algunos intentos de normalizar un modelo de informe de responsabilidad social corporativa, como es el caso de *Global Reporting Initiative*. También las “Guidelines” de la OCDE para empresas multinacionales ofrecen un patrón, pero hoy por hoy se está lejos de tener un estándar admitido internacionalmente.

Así pues, aunque hay puntos de confluencia entre la información de tipo social y la de mercado, sus intereses son normalmente divergentes. La información económica-contable de los RRHH busca más la excelencia que la igualdad, la productividad que las políticas de integración, el rendimiento económico más que la ética, aunque no hay que extraer de esto calificaciones morales: cada objetivo tiene su instrumento y ambos son igualmente legítimos. En cualquier caso, es importante tener claro quién es el destinatario de la información, puesto que condicionará en última instancia la opción sobre los criterios de la medida y las técnicas de publicidad de la información.

Finalmente, se puede decir que existe incluso una contabilidad social del Capital Humano. El ejemplo más claro está en Francia donde el “Bilan Social” (balance social) es obligatorio para todas las empresas de más de 250 trabajadores. (Fontaine-Gavino, 2005) Se trata de un informe normalizado sobre el capital humano que tiene dos objetivos: uno *ad intra* (facilitar la gestión) y otro *ad extra* (facilitar el diálogo social entre los trabajadores y sus representantes).

---

<sup>77</sup> Como ha ocurrido en casos tristemente célebres de empresas que no han observado políticas correctas con relación al trabajo infantil, por ejemplo.



#### **5.4. LA BÚSQUEDA DE UN MARCO CONCEPTUAL PARA LOS INTANGIBLES**

El principal obstáculo para avanzar en la contabilidad de los intangibles es que son difíciles de identificar y valorar, lo cual se debe a su vez a la falta de consenso sobre qué constituye un intangible valioso. Para ponerse de acuerdo habría que empezar por la definición de intangible y luego clasificar su tipología, determinar una metodología para identificarlo y finalmente fijar las reglas para su activación, vida útil, amortización y envilecimiento o deterioro, etcétera.

El concepto de activo intangible no puede provenir exclusivamente de la inmaterialidad del elemento, sino que estará relacionado con la expectativa de rentas futuras, y por tanto es esencial entender las relaciones de causalidad en la creación de valor en la empresa. La investigación va realizando avances, pero se ve dificultada por falta de información. Hasta cierto punto la dificultad es que hay un círculo vicioso: puesto que la contabilidad no requiere su registro, los sistemas de información de la empresa no suministran datos que ayuden a establecer modelos sobre cómo los intangibles contribuyen a crear valor, y mientras falte ese marco conceptual será muy difícil cambiar las normas contables. Por eso es importante la noción de intangible estructural que se estudia en este trabajo, porque puede permitir la identificación del intangible estructural de recursos humanos como elemento distintivo. De hecho, autores como Lev (2001) sostienen que el activo intangible “estructura organizativa” ha sido la causa principal del aumento de la eficiencia y de la productividad de numerosas empresas y de la economía estadounidense en general.

La Dirección General de la Competencia de la Comisión Europea (UE 2003) trazó una hoja de ruta para avanzar en la investigación en el ámbito de los intangibles, y en su plan la primera etapa fue buscar evidencias empíricas acerca del proceso por el que los agentes económicos deciden entre invertir en activos tangibles o intangibles, siendo el siguiente paso establecer relaciones causa-efecto para analizar cómo se relacionan las inversiones estratégicas en el seno de la empresa con la competitividad externa. De nuevo, se cree que el concepto de intangible estructural de recursos humanos ayuda a desentrañar esos procesos y éste es el razonamiento que se aplica en la última parte de esta tesis: identificar por qué un determinado modelo de ordenación del capital

humano y relaciones laborales es susceptible de producir rendimientos adicionales (capítulo 10) y determinar la forma de identificarlo y valorarlo (capítulo 11).

Una construcción conceptual aceptada y compartida para la arquitectura de capital humano bastaría para identificarlo y ayudar a gestionarlo dentro de la empresa, pero no sería suficiente para la contabilización como activo sin vencer antes los recelos que se generan en torno a sus posibilidades de medición fiable. En el fondo subyace un problema bastante irresoluble dadas las especiales características de volatilidad, alto riesgo y apropiabilidad (insuficiencia del marco legal para la tutela del conocimiento no codificado) de estos activos.

Los intangibles, según esto, no están bien medidos porque su naturaleza es compleja y su valor incierto. Por ejemplo, para medir la innovación actualmente uno se fija en un sustituto como son las inversiones en I+D, pero se sabe que no toda la I+D resulta en innovaciones y, a la inversa, no toda la innovación proviene de I+D. Las dificultades de medición causan volatilidad para las empresas o economías ricas en intangibles porque los inversores tienen dificultades para distinguir el verdadero valor de la empresa, lo que conduce a incertidumbre y especulación. Este efecto se acentúa en el sector servicios porque el conocimiento es la base de la economía terciaria, siendo especialmente vulnerables las empresas de alta tecnología porque su componente de intangibles es superior. En definitiva, la falta de reflejo contable de los intangibles generados internamente produce asimetría en la información, aumenta los costes de financiación de estas empresas porque sus activos no pueden ofrecerse como garantía ya que no están en el balance, y dificulta la gestión profesional de los intangibles.

Estimar el valor de los intangibles de modo adecuado exigiría ponerse de acuerdo sobre quién puede hacerlo, siendo la respuesta más inmediata los directivos de las empresas, que son los que mejor los conocen, pero siempre dejando constancia del método de valoración para que pueda ser revisado por expertos independientes. Igualmente, sería necesario establecer obligaciones mínimas de información porque los directivos tienen un incentivo en mantener reservados esos datos para evitar la competencia.

### 5.4.1. Concepto de intangibles

Así pues, el primer paso para la creación de un marco conceptual es la definición de activo. El marco conceptual del IASB define un activo en el párrafo 49 (a) como “*elementos que están bajo el control de una entidad como resultado de sucesos pasados y de los cuales se espera obtener beneficios futuros*”. Normalmente, la entidad tiene el control de un activo porque ostenta derechos que puede ejercitar sobre ese elemento, aunque también cabe que tenga elementos bajo su control como consecuencia de una situación de hecho, sin que se derive de un marco jurídico específico.

El párrafo 8 de las NIC 38 define los intangibles como un activo identificable, no monetario y sin sustancia física. Como ocurre con los activos materiales, el reconocimiento de una partida como activo intangible se hace en dos fases. Primero se demuestra que el elemento en cuestión es un activo identificable, es decir, cumple con la definición de activo y luego se pasa a examinar los criterios de reconocimiento. Un activo es un recurso controlado por la entidad del cual espera obtener beneficios futuros. El activo es identificable para la NIC 38 (párrafos 11 y 12) cuando:

- a) Es separable, es decir, es “susceptible de ser separado o escindido de la entidad y vendido, transferido, dado en explotación, arrendado o intercambiado, ya sea individualmente o junto con un contrato, activo identificable o pasivo con los que guarde relación, independientemente de que la entidad tenga la intención de llevar a cabo la separación” o no.
- b) “Surge de derechos contractuales o de otros derechos de tipo legal, con independencia de que esos derechos sean transferibles o separables de la entidad o de otros derechos u obligaciones”.

Por consiguiente, el primer paso, es decir, la definición del concepto de intangible, está bastante bien resuelta en el marco contable actual. Existen ciertas dificultades con la aplicación del concepto a ciertos intangibles, pero este asunto se aborda en profundidad en el capítulo 6. Por el momento, baste para continuar al siguiente escalón en la elaboración del marco conceptual sobre intangibles.

Así pues, un activo intangible es un elemento identificable, no monetario y sin sustancia física que está bajo el control de una entidad como resultado de sucesos pasados y del cual se espera obtener beneficios futuros.

#### **5.4.2. Tipología de intangibles**

La búsqueda de un marco conceptual continúa mediante la agrupación de los intangibles en categorías para abstraer conceptos más o menos universales. La escuela sueca, pionera en la elaboración del concepto de intangible desarrolló una clasificación tripartita que lógicamente ha tenido una gran influencia, amplificada porque la bolsa sueca, siguiendo a los trabajos de Sveiby, implantó un sistema de publicidad normalizada sobre activos intangibles de las empresas tecnológicas.

Para Sveiby (2001) existen tres categorías de intangibles:

- Activos pertenecientes a la estructura interna: patentes, conceptos, modelos, y sistemas informáticos. Normalmente estos elementos son creados por los empleados (aunque en ocasiones también pueden adquirirse del exterior) y con una buena contabilidad de costes es posible estimar el valor de esta inversión. En un plano algo más abstracto, también la cultura organizativa y el espíritu de la empresa forman parte del activo estructural interno. Desde este punto de vista, los sistemas, procedimientos, manuales y prácticas para la ordenación y gestión del capital humano en la empresa constituyen un intangible perteneciente a la estructura interna. Algunos de estos elementos están protegidos legalmente con derechos de propiedad y acciones de exclusión de la intromisión ilegítima por terceros.
- Activos pertenecientes a la estructura externa. Se trata de: las relaciones con clientes y proveedores, marcas, nombres de comercio, así como de otros elementos más volátiles como la reputación o la imagen pública. En este caso, la existencia del intangible no está tan relacionada con decisiones de inversión y por tanto no se puede hablar de costes. El valor de estos activos se relaciona más con la fidelidad de la clientela, y aquí siempre hay un elemento de incertidumbre. Los activos inmateriales de esta categoría, además de no ser líquidos, no están protegidos por derechos de propiedad intelectual o industrial. Puesto que los bancos no suelen financiar estas inversiones, la contrapartida es el patrimonio

neto de la empresa, es decir, que la financiación es tan invisible como el activo inmaterial financiado, lo que complica su valoración. Para empresas que manejan relativamente poco capital físico, como son las de conocimiento, sus ingresos se generan por relaciones humanas. Las que se dirigen hacia el exterior (clientes, proveedores y asociados) conforman la estructura externa de la empresa, mientras que las que se dirigen hacia el interior pertenecen a la estructura interna. El intangible estructural de capital humano, por tanto, sería un activo de la estructura interna, lo que hace que su valoración sea más fácil.

- La competencia individual: Sveiby identifica también como intangible la dimensión individual de los trabajadores. Este tercer concepto comprende la capacidad de las personas que prestan sus servicios en la empresa de responder a situaciones variadas, que viene determinada por su educación, experiencia, formación y relaciones y habilidades sociales. Se está de acuerdo en que estas capacidades tienen naturaleza intangible, pero se ha de discrepar de Sveiby en cuanto a su inclusión como activo empresarial. En opinión de la doctoranda el único activo de la empresa es el intangible estructural que Sveiby clasifica en la primera categoría.

A partir de la escuela sueca, otros autores han introducido matices, y la legislación contable ha establecido también categorías. En general, existen tantas clasificaciones de activos intangibles como criterios se quieran emplear, siendo criterios no excluyentes, de manera que cada activo puede estar en una u otra clasificación según el que se emplee.

La NIIF 3 que se comentará en el capítulo 7 contiene el importante elemento de la identificabilidad. No es suficiente con creer que el elemento exista, se ha de ser capaz de aislarlo de otros. Generalmente, los activos identificables producen beneficios económicos futuros que pueden ser determinados con separación del resto de los activos, mientras los no identificables aparecen confundidos en el Fondo de Comercio. Lógicamente, los intangibles que aquí ahora interesan son los identificables.

Por la forma de su adquisición, los intangibles pueden provenir de terceros o ser producidos internamente. Los primeros tienen un tratamiento específico que varía ligeramente por su modalidad de adquisición (individualmente mediante compra-venta, en

combinaciones de negocios con otros activos o en modalidades especiales como aportación de activos, permutas o subvenciones) pero desde luego tienen un tratamiento radicalmente distinto de los producidos dentro de la empresa. Tanto el IASB como el PGC, que sigue sus directrices, como el FASB reconocen contablemente los activos adquiridos de terceros y los separables en combinaciones societarias.

Por su protección legal Markham (2005) distingue entre activos “hard” con acciones legales que lo tutelan de activos “soft” sin acciones legales específicas que permitan su reivindicación. Finalmente, si se mezcla la naturaleza del activo (utilizando las denominaciones de la NIIF3, como regulación general más reciente) con el criterio de la protección legal, se obtendrá el cuadro 11 que podría aspirar a considerarse en una clasificación general, aunque no exhaustiva. Obviamente, al utilizar categorías de la legislación vigente, se deja fuera de momento al intangible estructural de capital humano.

**Cuadro 11. Intangibles**

<b>Rúbrica según NIIF 3</b>	<b>Protegidos con derechos de exclusión, contractual o legal</b>	<b>No protegidos con derechos específicos</b>
<b>Relacionados con el mercado en general</b>	Marcas Nombres comerciales Cabeceras de publicaciones Nombres de dominio web	
<b>Relacionados con la clientela en particular</b>	Pedidos en curso Contratos de tracto sucesivo Relaciones con clientes de tipo contractual	Listas de clientes Relaciones con clientes de tipo no contractual
<b>Artísticos</b>	Derechos de autor Películas, Canciones, Obras literarias, etc. Programas de televisión	Elementos no identificados
<b>Intangibles basados en contratos</b>	Acuerdos de licencia (cesión mediante canon) Concesiones de radio y TV Contratos de arrendamiento derechos de traspaso	
<b>Intangibles basados en tecnología</b>	Tecnología patentada Programas de Software Secretos industriales y comerciales	Tecnología sin patentar Bases de datos

Si bien los elementos del cuadro anterior son activos reconocidos por la ley mercantil, existen otros cuyo concepto de pertenencia es menos evidente aunque realmente también se reconocen en la organización de la empresa como creadores de valor. Siguiendo la tradición de la escuela sueca, las rúbricas principales son:

- Capital estructural u organizativo: los procedimientos, procesos productivos, métodos de organización internos y filosofía de la organización o cultura corporativa. Como conjunto es difícil de identificar de modo unitario (aunque en el capítulo 11 se ofrecen algunas orientaciones para el caso del intangible estructural de RRHH); y si se analiza como una serie de elementos yuxtapuestos, tampoco resulta fácil porque la mayoría de estos conceptos no son separables jurídicamente y la empresa carece de títulos legales de propiedad sobre ellos.
- Clientela. La lealtad de los consumidores tiene un valor inestimable para el futuro de la empresa, mucho más si se trata de mercados maduros e internacionalizados. Ejemplos de este activo son: las listas de clientes, las encuestas de satisfacción, los contratos a largo plazo o de tracto sucesivo, las ubicaciones estratégicas, la reputación, o el uso compartido de tecnología con los clientes. Algunos de estos activos son separables jurídicamente (se pueden comprar y vender, como las listas de clientes) lo que daría lugar a un apunte contable separadamente del fondo de comercio, pero otros, como la lealtad de los consumidores, son intransferibles.

Para concluir, existe otra clasificación para el capital inmaterial como “activos intangibles por su origen”, que si bien carece de interés teórico, si que tiene cierta relevancia legal ya que en Estados Unidos se ha materializado en las normas que rigen las combinaciones de negocios<sup>78</sup>, dado que igual que hace la NIIF3, permite contabilizar activos intangibles por separado del fondo de comercio. La SFAS 141 clasifica los intangibles en una de estas categorías:

- Activos basados en la tecnología: tecnología patentada y no patentada, programas informáticos, bases de datos y secretos industriales.

---

<sup>78</sup> Se trata del Statement of Financial Accounting Standards, SFAS No. 141.

- Activos basados en el mercado: Marcas, nombres comerciales, nombres de dominios de Internet y acuerdos de no competencia competitiva.
- Activos de origen contractual: licencias, licencias de uso mediante cánones, contratos publicitarios, de construcción, de gerencia, de servicios o suministros, contratos de “*leasing*”, de construcción, de franquicia, derechos de difusión o de operación, derechos de exploración o explotación de recursos minerales, acuáticos, forestales o de otros recursos naturales, concesiones de vías de comunicación, contratos de servicio y contratos de empleo.
- Activos de tipo artístico: obras de teatro, novelas, ballets, libros, revistas, periódicos, obras musicales, fotografías, vídeos, películas o programas de televisión.
- Activos basados en la clientela: listas de clientes, encuestas, contratos con clientes y relaciones de clientela extracontractuales.

#### **5.4.3. Evolución de las normas de contabilidad de intangibles con relevancia sobre el capital humano**

Proveer información precisa a los inversores es fundamental para el correcto funcionamiento del mercado de capitales y optimizar la asignación de recursos. Las decisiones de inversión se basan en información sobre flujos de caja y valores de activos. Esta información es de carácter histórico, y por tanto el coste de adquisición de los activos, compensado por su amortización acumulada, es un dato relevante, pero la teoría de la nueva economía sostiene que no es tan importante explicar de dónde viene la empresa, como predecir cuáles son sus expectativas futuras y dónde está el mayor potencial de creación de valor. Esa información no se deduce normalmente de los activos fijos, sino de los activos intelectuales y de la evolución de indicadores de desempeño de su actividad (como costes de adquisición de un nuevo cliente, número de clientes, cuota de mercado, o tiempo desde el diseño a la producción, etc.) y, en general, de información de carácter prospectivo que permita formular hipótesis sobre flujos de caja futuros.

Como ha quedado de manifiesto en el epígrafe 4.3.4 (“La contabilidad tradicional en la nueva economía”), al revisar los principales informes que han abogado por la reforma de los estándares contables vigentes, es significativa la nueva NIIF 3, la razón



es que ha introducido un concepto residual de fondo de comercio que obliga a desglosar los elementos intangibles identificables, de forma que haya mejor información sobre los intangibles afluídos en una fusión y que el fondo de comercio se limite a los elementos no identificables individualmente. Al optar por el método de adquisición en la contabilización de las fusiones<sup>79</sup>, y aplicando el valor razonable para activar los activos identificables, la NIIF 3 ha abierto el paso para la contabilización de elementos intangibles atípicos entre los cuales podrían estar los activos estructurales y, en lo que aquí interesa, la arquitectura de RRHH como intangible estructural de capital humano. En este sentido, la pregunta pertinente es si es posible identificar, separar y valorar la arquitectura de recursos humanos —o intangible estructural de capital humano— en una fusión. Si el intangible estructural está identificado, es separable y proviene de derechos contractuales o legales, sería obligatorio reconocerlo tras una fusión. Se puede discutir hasta qué punto el intangible estructural sería identificable (por poner un ejemplo, podría ser identificable la existencia de un programa informático, pero no lo sería un concepto como la “cultura organizativa”). Los pormenores de esta cuestión se abordan en el capítulo 11.

Igualmente se ha intentado reformar la NIC 38 para poder reconocer los intangibles generados internamente por la propia empresa. La NIC 38 vigente no ayuda a conseguir la imagen fiel de la empresa, especialmente si existen muchos intangibles. No se reconocen como activos elementos que satisfacen la definición de tales, porque los criterios de reconocimiento son estrictos. El principal problema de la regulación existente actualmente es que discrimina el tratamiento contable de los activos en función de su forma de adquisición: los adquiridos en transacciones con terceros se registran como activos, pero los generados internamente permanecen ausentes de los documentos contables.

Esta diversidad de tratamientos contables es inconsistente y dificulta notablemente la utilización de la información financiera. Un analista que examine los estados financieros de una empresa después de una fusión tendrá mucha mejor información sobre los intangibles de la empresa y dispondrá de mejores elementos para determinar la

---

<sup>79</sup> Existen dos métodos de contabilizar una fusión (Zambon y otros, pág. 92)

- El método de adquisición (compra). La adquirente registra todos los activos de la adquirida que sean identificables (por ser separables o porque provengan de derechos legales o contractuales) y se valoran por el método del valor razonable. Este es el que se ha impuesto en la NIIF3.
- El de la puesta en común de intereses (interest pooling). En este método se continúa con los mismos activos que había en los libros de las dos empresas. Evidentemente, en este caso no habría lugar a activar nuevos elementos puesto que esta modalidad es eminentemente conservadora.

capacidad futura de producir rendimientos, sobre todo si se trata de una empresa con un fuerte componente innovador, que si hubiera examinado los balances anteriores a la fusión. Sin embargo, la forma en que el activo haya llegado a estar a disposición de la empresa no debería ser el criterio decisivo a la hora de decidir el tratamiento contable de un activo. La norma actual pone más énfasis en el procedimiento que en la propia disponibilidad del recurso productivo.

Esta inconsistencia es importante porque la gran mayoría de los activos intangibles son generados internamente en la empresa, lo que excluye de la información financiera a un componente muy significativo de los elementos productivos, de la Nueva Economía. La renuencia de las NIC al aceptar su activación tiene que ver ora con la falta de liquidez, ora con la inexistencia de mercados donde se puedan intercambiar este tipo de activos (marcas, patentes, etc.). Sin embargo, una solución viable se ofrece aplicando las técnicas de valoración recogidas genéricamente en el concepto de valor razonable, que permiten atribuir valor a estos elementos con suficiente fiabilidad. Este es el sentido del proyecto de reforma de la NIC 38 que se va a examinar en el capítulo 8.

#### **5.4.4. Críticas a las reformas contables sobre intangibles**

Antes de proseguir con el análisis de estos proyectos es bueno consignar que no todos los creadores de opinión, académicos e institutos contables, y menos aún los usuarios de la contabilidad, han aplaudido o secundado los proyectos de reforma de la contabilidad de intangibles (Zambon y otros, pág. 107).

En este sentido, es interesante girar la vista hacia los usuarios de la contabilidad en Australia, pues ese país disfruta de la regulación más liberal en el mundo en lo que atañe a la capitalización de intangibles, merced a una reforma contable que fue introducida en fecha ya remota como 1984, lo que explica que el IASB haya trabajado y trabaje actualmente apoyándose fuertemente en el Instituto Australiano de la Contabilidad. Pues bien, interesa destacar que sólo el 16% de las empresas australianas activan el I+D, así como sólo el 48% ha activado otros intangibles diversos. En otras palabras, más de la mitad de las empresas australianas ha declinado hacer uso de la posibilidad de activar intangibles (Zambon y otros, pág. 94).

También el foro de usuarios de la contabilidad financiera<sup>80</sup> ha criticado los intentos de reforma de la contabilidad de intangibles en general y la reforma de la NIIF 3 en particular. Argumentan que el valor de los intangibles atípicos (a los cuales denominan “intangibles cuasi-fondo de comercio”, por ejemplo las listas de clientes) es muy subjetivo, que el periodo de amortización es más subjetivo todavía, que la amortización en sí es dudosa ya que no son activos que se deterioren, que es inconsistente en el tratamiento con la mayoría de las empresas, que no han pasado por un proceso de fusión, y finalmente que el proceso para preparar la información sobre estos intangibles es más caro que los beneficios que reporta.

El Deutsche Bank, en una conferencia ante el IFRS en 2008 se refirió a la NIIF3 como “*clásico ejemplo de un estándar bien intencionado que en realidad crea valor negativo*” (Deutsche Bank, 2008). La crítica del Deutsche Bank se funda en que los inversores se interesan más por el *cash flow* que por los activos en balance, y la NIIF 3 no tiene ninguna relevancia para el *cash flow*.

Además, el Deutsche Bank sostenía que la creación de nuevos intangibles que posibilita/obliga la NIIF3 es una vuelta a la amortización del fondo de comercio pero por la puerta de atrás, porque sería más arbitraria, menos comparable, no permite como antes darlo simplemente de baja contra reservas en el momento de la adquisición, y no aporta generalmente información útil ya que no es comparable.

Tal vez estas críticas sean excesivas. En principio, los inversores y analistas se habían dado por satisfechos cuando lograron su objetivo de eliminar la amortización obligatoria del fondo de comercio, que de hecho en muchas empresas se daba de baja contra reservas inmediatamente para no lastrar la cuenta de resultados durante un tiempo prolongado, ya que como de todas formas no representaba ningún activo, no estaban dispuestas a asumir una nueva rutina al tener en cuenta intangibles atípicos. Sin embargo, es muy útil poder reconocer intangibles concretos con vida limitada como patentes o licencias, aunque no otros de vida útil no bien definida como listas de clientes.

---

<sup>80</sup> [www.cruf.com](http://www.cruf.com)

En realidad las críticas a la reforma de la NIIC 3 parecen más fruto de un puro conservadurismo contable o del estrés generado por los costes de transición, que de verdaderos problemas de utilidad de la información financiera.



# 6

## LOS INTANGIBLES EN LAS NORMAS CONTABLES

Hasta ahora, se ha asumido que el tratamiento contable de los intangibles en las normas vigentes, especialmente en el PGC de 2007 y en las normas internacionales, NIC 38 (Activos Intangibles) y NIIF3 (Combinaciones de Negocios), produce disfunciones en los mercados de capitales y en el funcionamiento de las empresas. Es el momento ahora de detallar el contenido de esas normas para, examinado el tratamiento que ofrecen a los intangibles, y puestas de relieve las incongruencias entre distintos elementos de este marco normativo —especialmente la tensión existente entre la NIC 38 y la NIIF 3—, pasar a examinar las soluciones que desde los reguladores contables se han propuesto.

Este capítulo, necesario en una tesis que discute la contabilidad de un activo intangible, es eminentemente descriptivo, por lo que el lector avezado no encontrará en él demasiada información nueva.

### 6.1. LAS NIC-NIIF Y EL PGC

Desde que se creó en 1973 el IASC, antecedente del IASB, ha existido una tensión en la comunidad contable internacional entre el enfoque continental, basado en la *civil law* o codificación legal, y el enfoque anglosajón<sup>81</sup>, basado en el *common law*, es decir, en principios y en los precedentes legales. Esta tensión se resolvió mayoritariamente a favor del enfoque anglosajón en 2002 cuando la UE adoptó las NIC emanadas del IASB como normas aplicables en los grupos consolidados a partir de 2005, incluyendo la NIC 38 para el tratamiento de los activos intangibles.

---

<sup>81</sup> Principalmente, Reino Unido, Canadá, EEUU, Australia, Irlanda, y antiguas colonias del Imperio Británico, pero también en otros territorios como los Países Bajos.

Cuando se da carta de naturaleza a las NIC mediante la reglamentación de la Unión Europea, se producen algunos cambios de importancia en el panorama de la regulación contable. En el caso de los activos intangibles, la mayoría de los países europeos vieron ampliado su marco normativo por la NIC 38, por ejemplo mediante el uso del valor razonable. Este efecto no fue tan importante en los países anglosajones, donde la regulación era un poco más avanzada, pero no tanto como en Australia, el país pionero en el reconocimiento de activos intangibles que decidió, también en 2005, adoptar la NIC 38, aunque esto limitó las posibilidades de reconocimiento de intangibles, por ejemplo en las marcas generadas internamente.

La mayor diferencia entre países anglosajones y el resto de países está en el énfasis en los objetivos de la información contable, pues mientras que en ellos ha sido más tradicional que las grandes empresas fueran propiedad de múltiples accionistas, con la consecuencia de la búsqueda en el sistema anglosajón de la imagen fiel, en el continente ha existido una tendencia a concentrar el capital de las empresas en familias o individuos, lo cual ha significado históricamente que en el sistema continental la contabilidad ha ido más unida al control por los órganos públicos, y especialmente la Hacienda. Este enfoque ha dado mayor fuerza al principio de prudencia valorativa en el sistema continental que en el anglosajón.

#### **6.1.1. El concepto de activo en el marco conceptual de las NIC –NIIF**

El marco conceptual del IASB define un activo en el párrafo 49 (a) como “elementos que están bajo el control de una entidad como resultado de sucesos pasados y de los cuales se espera obtener beneficios futuros”. La noción de control se equipara más con la exclusión de terceros a la hora de beneficiarse de la utilidad de los activos, que con una situación fáctica respecto del bien. Así, la entidad puede utilizar el activo para prestar servicios, liquidar pasivos o realizar distribuciones de beneficios, y eso no impide que se considere un activo mientras impida que otras personas puedan beneficiarse de él. Normalmente, la entidad tiene el control de un activo porque ostenta derechos que puede ejercitar sobre ese elemento, aunque también cabe que tenga elementos bajo su control por una situación de hecho, sin un marco jurídico específico. En segundo lugar, el otro criterio para considerar que existe un activo según el marco conceptual, es la

existencia de rentabilidad futura. Ésta va a ser también bastante difícil de acreditar porque, si bien las expectativas de rentabilidad futura son una asunción implícita en todas las decisiones de gasto, no va a ser fácil vincular un desembolso en activos inmateriales con una expectativa de resultados concretos generados por los mismos y mucho menos con flujos de caja específicos. La razón última de esta dificultad, como se ha argumentado en el epígrafe 5.4 de esta tesis (la búsqueda de un marco conceptual para intangibles), es la falta de definiciones y taxonomías claras que expliquen satisfactoriamente las relaciones causales entre un elemento productivo de carácter inmaterial y la creación de valor para el accionista.

La definición de activo es sólo el primer paso de cara a su presencia en el balance porque el marco conceptual exige que se cumplan además ciertos criterios de reconocimiento. En este caso, el primer criterio es que el activo pueda ser medido de forma fiable, lo cual con el advenimiento del valor razonable de la mano de las NIC toma un sentido más amplio porque ahora son dos las posibilidades de valoración: coste de adquisición o valor razonable. En los activos adquiridos mediante una combinación de negocios y contabilizados separadamente, por ejemplo, la empresa tiene la facultad de decidir si va a seguir el método de valoración del coste histórico o el del valor razonable, pero una vez tomada la decisión debe aplicarlo consistentemente. Para determinar el valor razonable se exige una estimación sobre el valor fundada en criterios técnicos y que sea compartida por expertos. Si no existe la posibilidad de valorar fiablemente los elementos, no pueden entrar a reconocerse en el balance. A este respecto, los intangibles van a ser fuente de frecuentes problemas porque la valoración fiable no es fácil obtener si no hay mercado activo, y es sabido que los mercados de intangibles son, o inexistentes, o están en una fase muy primaria.

Tampoco va a ser fácil de acreditar el requisito de que la empresa tenga el control del activo porque los intangibles no tienen la misma naturaleza que los bienes materiales. Los activos que Markham (2005) denomina “*hard*”, es decir, los que están protegidos registralmente (marcas, por ejemplo) sí permiten la exclusión de terceros mediante acciones legales. Por el contrario, los activos “*soft*” (no registrados a nombre de la empresa), puesto que no llevan aparejada una publicidad registral o exclusividad de uso a favor de la empresa, no permiten acciones jurídicas de exclusión de terceros y por ello son mucho más difíciles de utilización exclusiva, es decir, de control.



### 6.1.2. La NIC 38

Con origen en el Reglamento 1606/2002, relativo al uso obligatorio a partir de 2005 de las NIC-NIIF, la NIC 38 es la norma básica sobre el capital intelectual para establecer el tratamiento contable para el reconocimiento, valoración y desglose de todos los elementos de inmovilizado inmaterial que no están contemplados específicamente en otras NIIF, y por tanto debe ser el punto de partida para el estudio de la normativa contable vigente.

No obstante, antes de proseguir conviene advertir que las NIC-NIIF se refieren a activos intangibles también en otras normas:

- Instrumentos financieros (NIC 32 y 39)
- Derechos de investigación y de explotación incurridos por empresas extractivas (NIC 8)
- Intangibles derivados de contratos de seguro (NIIF 4)
- Intangibles mantenidos para la venta (NIIF 5)
- Impuestos sobre las ganancias: activos de impuestos diferidos (NIC 12)
- Activos en leasing (NIC 17)
- Activos derivados de prestaciones futuras a los trabajadores (NIC 19)
- Fondo de comercio en combinaciones de negocios (NIIF 3)
- Otros activos no regulados expresamente (NIC 38)

Al igual que ocurre con los activos materiales, el reconocimiento de una partida como activo intangible se hace en dos fases. Primero se demuestra que el elemento en cuestión es un activo identificable, es decir, cumple con la definición de activo y luego se pasa a examinar los criterios de reconocimiento.

La definición, como ha quedado dicho en el epígrafe 5.4.1, se contiene en el párrafo 8 de la NIC 38, que se refiere a los activos intangibles que no estén específicamente regulados en otras normas como activos identificables, no monetarios y sin sustancia física.

Tras la definición entramos en el examen para el reconocimiento, donde dos son las condiciones (párrafo 21 de la NIC 38): procederá si es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido hipotéticamente al mismo afluyan a la entidad<sup>82</sup> y si su costo puede ser medido de forma fiable. El coste de un activo intangible adquirido de forma independiente se valora inicialmente por su coste (párrafo 24), incluidos los gastos accesorios de la compra y los directamente atribuibles a la puesta en uso del activo (párrafos 27 y 28). Cuando el intangible se adquiera como parte de una combinación de negocios el coste del mismo es el valor razonable (párrafo 33). Por tanto, de acuerdo con la NIC 38 y la NIIF 3 una entidad adquirente reconocerá en la fecha de adquisición, de forma independiente del fondo de comercio, un activo intangible de la entidad adquirida siempre que el valor razonable del activo en cuestión pueda ser valorado de forma fiable, independientemente de que el activo haya sido reconocido por la transmitente antes de la combinación.

La NIC 38 impide reconocer como intangible los gastos de investigación, obliga a cargarlos en la cuenta de resultados en el momento en el que se incurren porque considera que están muy lejos de transformarse en ingresos futuros (párrafo 54). En cambio, con los proyectos de desarrollo es un poco más liberal porque los reconoce como activo, pero sólo si la entidad puede demostrar que técnicamente es posible completar la producción del activo intangible de forma que pueda estar disponible para su utilización o su venta, que tiene intención de hacerlo, que tiene capacidad para utilizarlo o venderlo, y que es probable que reporte beneficios económicos en el futuro (párrafo 57). Además ha de acreditar la disponibilidad de los adecuados recursos técnicos, financieros o de otro tipo para completarlo y para utilizar o vender el activo intangible, y debe medir, de forma fiable, el desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo mediante una eficiente contabilidad de costes; siendo a este respecto, el costo la suma de los desembolsos incurridos desde el momento en que el elemento cumple las condiciones para su reconocimiento, establecidas en los párrafos 21, 22 y 57 de la NIC 38. Es importante tener en cuenta también que el párrafo 71 prohíbe la retrocesión de desembolsos reconocidos previamente como gastos para reconvertirlos en elementos del activo.

---

<sup>82</sup> La NIC no es consistente porque incorpora la condición de beneficios futuros también como criterio de reconocimiento en el balance, cuando debería ser sólo de la existencia de activo. De hecho, la NIC 38 viene a equiparar la concurrencia de la condición de expectativa de beneficios futuros con el pago de un precio, con lo cual la condición queda desactivada como tal.

Valoraciones posteriores al reconocimiento inicial: Aunque inicialmente todos los activos se contabilizan por el coste, para ejercicios sucesivos cada entidad tiene que seleccionar su política contable y decidir entre el modelo de coste del párrafo 74 o el modelo de revalorización por referencia a un mercado activo del párrafo 75, aunque si elige el modelo de revalorización para un intangible, todos los demás activos pertenecientes a la misma categoría también habrán de valorarse utilizando el mismo modelo, a menos que no exista un mercado activo desarrollado o eficaz para esa clase de activos, en cuyo caso no será aplicable.

*Modelo de coste:* con posterioridad a su reconocimiento inicial, un activo intangible se contabiliza por su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro del valor.

*Modelo de revalorización:* con posterioridad al reconocimiento inicial, un activo intangible se contabiliza por su valor revalorizado, que es su valor razonable en el momento de la revalorización, menos la amortización acumulada, y el importe del deterioro que haya sufrido. Para fijar el valor de los activos de acuerdo con este método se atenderá a la cotización en un mercado activo. Un mercado activo es aquel en el que se dan todas estas condiciones:

- (a) los bienes o servicios intercambiados en el mercado son homogéneos;
- (b) normalmente se pueden encontrar en todo momento compradores y vendedores; y
- (c) los precios están disponibles al público.

Si se incrementa el importe en libros de un activo intangible como consecuencia de una revalorización, el incremento se reconoce en el patrimonio en una cuenta de superávit de revalorización. Sin embargo, cuando se produzca un decremento respecto de una revalorización del mismo activo reconocida anteriormente, primero se recupera la revalorización anterior y, cuando ya no haya ningún importe de revalorización, el decremento se reconoce en el resultado del periodo.

La vida útil de los intangibles es el periodo durante el cual la entidad espera utilizarlo, o el número de unidades de producción o similares que espera obtener del mismo. La empresa debe evaluar si la vida útil del activo intangible es finita o indefinida y,

si es finita, la duración o el número de unidades productivas u otras similares que constituyan su vida útil. Si sobre la base de un análisis de todos los factores relevantes, no resulta un límite previsible al periodo de producción, se considerará que tiene una vida útil indefinida.

Cuando el intangible surge de un derecho contractual o legal, su vida útil no puede exceder del periodo reconocido por esos derechos, aunque puede ser menor si la entidad espera utilizar el activo por tiempo inferior al límite contractual o legal. Si dicho derecho tiene plazo limitado pero renovable, la vida útil del activo intangible sólo incluirá el periodo o periodos de renovación cuando exista una evidencia que respalde la renovación por parte de la entidad sin un costo significativo.

El deterioro de valor de los intangibles se regula en la NIC 36 *Deterioro de Valor de los Activos*. El importe amortizable de un activo intangible con una vida útil finita se distribuye sobre una base sistemática a lo largo de su vida útil. El importe amortizable es su costo, o el importe que lo haya sustituido, menos su valor residual, y la amortización comienza cuando el activo esté disponible para su utilización, es decir, cuando se encuentre en las condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la gerencia. La amortización cesa cuando el activo sea incluido en un grupo de activos clasificado como mantenido para la venta (NIIF 5 *Activos No Corrientes Mantenedos para la Venta y Operaciones Discontinuas*), o cuando se produzca la baja en cuentas del mismo. El método de amortización utilizado ha de reflejar el patrón de consumo esperado por parte de la entidad de los beneficios económicos futuros derivados del activo. Si dicho patrón no pudiera ser determinado de forma fiable, se adoptará el método lineal.

Tanto el periodo como el método de amortización utilizado para un activo intangible con vida útil finita, se deberían revisar, como mínimo, al final de cada periodo y, si la nueva vida útil esperada difiere de las estimaciones anteriores, se cambiará el periodo de amortización para reflejar esta variación o, si ha experimentado un cambio el patrón de generación de beneficios económicos por parte del activo, se modificará para reflejar estos cambios. Los efectos de todas estas modificaciones en el periodo y en el método de amortización, se tratan como cambios en las estimaciones contables, según

lo establecido en la NIC 8 *Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores*.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida, lógicamente no se amortizan, pero de acuerdo con la NIC 36, la entidad tiene que comprobar si un activo intangible con una vida útil indefinida ha experimentado una pérdida por deterioro de valor, comparando su importe recuperable con su importe en libros; debe hacerlo en cualquier momento en el que exista un indicio de que el activo puede haber deteriorado su valor o, por lo menos, una vez al año.

La vida útil de un activo intangible de duración indefinida que no está siendo amortizado, se ha de revisar cada periodo para determinar si existen razones para seguir manteniendo una vida útil indefinida. Cuando varíen esas circunstancias, el cambio en la vida útil de indefinida a finita, se contabiliza como cambio en una estimación contable, de acuerdo con la NIC 8.

Activación excepcional de gastos posteriores. Por lo general, los gastos ocasionados por un activo inmaterial después de su adquisición o finalización se registran como gasto. Sólo en raras ocasiones se cumplen los criterios de reconocimiento como activo.

Además de la NIC 38 hay que tener en cuenta la interpretación de la SIC 32<sup>83</sup>, según la cual es posible capitalizar determinados costes de desarrollo de infraestructura inicial y diseño gráfico incurridos en la realización de una página web, pero han de cumplir los requisitos generales de la norma general sobre activos intangibles.

### **6.1.3. Los intangibles en la NIIF 3 Combinaciones de negocios**

Adoptada en la UE por el Reglamento 2236/2004, el párrafo 45 de esta Norma Internacional de Información Financiera 3 sobre combinaciones de negocios, también se refiere a los intangibles, pero para definirlos se limita a remitirse a la NIC 38, como también hace el Apéndice A de la NIIF 3 (“Definiciones”), que remite expresamente a la NIC 38.

---

<sup>83</sup> SIC 32 es la denominación de una resolución interpretativa sobre páginas web en relación con la NIC 38. La resolución fue adoptada por el IASSB en 2002

No obstante, aunque parezca que la NIIF 3 sigue las normas de la NIC 38, existen dos elementos diferenciales que tal vez, a primera vista, no parecieran tan importantes, pero que están teniendo una gran influencia en el pensamiento contable respecto de los intangibles. Se trata de la posibilidad de reconocer cualquier activo intangible existente en la empresa adquirida, incluso aunque no esté registrado en libros, y el que se refiere a la valoración inicial por el valor razonable, consecuencia de la anterior.

Como se va a ver en el capítulo 7, la génesis de la NIIF 3 está en el propósito de armonización contable con la SFAS 141 americana. Esto produce que en la contabilidad de las combinaciones de negocios según la NIIF 3 se haya elegido el “método de adquisición”, con la consecuencia de que la cuenta de pérdidas y ganancias de la adquirente haya de reflejar los resultados de la adquirida a partir de la fecha de adquisición, y que el balance de dicha adquirente deba incluir todos los activos y pasivos identificables de la adquirida, valorados a su valor razonable en la fecha de la adquisición, y cualquier fondo de comercio (positivo o negativo) que pueda haber surgido de la operación, siendo éste el cambio más importante en las normas que rigen las cuentas de las fusiones o combinaciones de negocios. De acuerdo con esta norma (revisada en 2008), la adquirente reconocerá cualquier activo intangible de la adquirida que cumpla la definición de activo y los criterios de reconocimiento, en la fecha de la adquisición, de forma separada de la plusvalía, con independencia de que tal activo estuviera reconocido o no en el balance de la adquirida con carácter previo a la combinación de negocios.

Es precisamente el caso en que existe un activo generado internamente (por ejemplo, una marca) en la entidad o negocio adquirido el que introduce la valoración por el valor razonable. Ciertamente, si no pudo ser contabilizado en la adquirida, no se tiene registro de su coste, y entre la alternativa de reconstruir el coste o determinar un valor razonable por referencia a un mercado activo, el IASB optó por la segunda opción, lo que da entrada al valor razonable como método de valoración, ampliando la NIC 38 donde sólo el coste de adquisición se aceptaba. Esta ampliación es lógica porque para los activos intangibles separables pero no desarrollados internamente en la empresa adquirida, no va a existir un coste de adquisición, por tanto el valor razonable era el único recurso disponible si se quería admitir la contabilidad separada de los diferentes elementos integrantes del fondo de comercio.

El valor razonable de los activos y pasivos debe ser determinado con relación al mercado y a la utilidad que vaya a darle el adquirente. El fondo de comercio puesto de manifiesto en la adquisición tiene que ser contabilizado y sometido al examen de envilecimiento, como mínimo cada año, de acuerdo con la NIC 36. Hay que amortizar el exceso que en cualquier momento pueda haber entre el valor contabilizado y el valor de recuperación, que es el menor de dos: valor razonable o valor en uso.

Pero la NIIF 3 además introduce, para converger con la norma norteamericana SFAS 141, la novedad de admitir la contabilización separada de los activos identificables. La NIIF 3 se remite a los requisitos de la NIC 38 a la hora de especificar los dos requisitos que los intangibles tienen que cumplir para poder ser reconocidos separadamente. Si no los cumplen, se contabilizan subsumidos dentro del Fondo de Comercio. De acuerdo con la NIC 38, armonizada con la NIIF 3 en 2008 en este punto, un activo satisface el criterio de identificabilidad si está en uno de estos dos casos:

(a) Criterio contractual–legal: Según este criterio, es necesario que el intangible se haya originado en un derecho legal o contractual (nacidos *ex lege* o *ex contractu*), con independencia de que tal derecho o contrato pueda o no ser transmisible separadamente de la entidad adquirida o de elementos patrimoniales concretos de la entidad adquirida.

(b) Criterio de la separabilidad. De acuerdo con este otro criterio, si el intangible no ha nacido de obligaciones legales o contractuales, todavía podría reconocerse separadamente del fondo de comercio, pero ha de ser separable. Esto significa que pueda ser dividido o separado por la entidad adquirente y ser vendido, cambiado, o alquilado. Hay que especificar que el espíritu de la norma es bastante liberal porque, incluso aunque no pueda ser individualizado y separado *per se*, aisladamente, siempre que pueda ser separado junto con otros contratos, activos o pasivos, y el conjunto sea susceptible de cesión, podrá ser contabilizado separadamente.

La NIIF 3 ofrece una lista de ejemplos de intangibles que pueden cumplir los dos criterios y pueden por tanto contabilizarse separadamente del fondo de comercio:

- Intangibles relacionados con el mercado.
- Intangibles relacionados con los consumidores.
- Intangibles artísticos.
- Intangibles contractuales.
- Intangibles tecnológicos.

Esta lista no es exhaustiva ni obligatoria. Las empresas pueden utilizar sus propias categorías. Igual que ocurre con el fondo de comercio, los elementos patrimoniales reconocidos en el balance como consecuencia de una combinación de negocios, deben ser amortizados cuando tengan vida útil finita, y estén sometidos al examen anual por cálculo del envilecimiento.

El criterio de la identificabilidad, en particular, es muy importante para esta investigación sobre el intangible estructural del capital humano, pues parece que algunos elementos como son:

- la política de recursos humanos,
- los programas de formación o de ingreso en la empresa, o
- el capital humano

no van a ser separables por no ser identificables. Lo mismo ocurre con otros elementos como:

- Los servicios de atención al cliente.
- La presencia geográfica o la ubicación en lugares preferentes.
- Los conocimientos.
- Las aptitudes ecológicas.
- La calificación crediticia excelente.
- El acceso a mercados de capitales.
- Buenas relaciones con el Gobierno y la administración.

Así pues, la NIIF 3 constituyó un importante hito en la reforma de la contabilidad de intangibles por haber incorporado el reconocimiento separado de cualquier intangible identificable o separable en una fusión, lo que abrió extraordinariamente el estrecho



ámbito objetivo que los intangibles habían tenido hasta entonces, y también por haber incorporado el valor razonable como metodología de valoración. También se ha señalado que la NIIF 3 fue adoptada para converger con los US GAAP. Por estos motivos, se dedicó el capítulo 4 a esta reforma, pues tiene elementos para guiar una posible reforma del estándar sobre intangibles.

#### **6.1.4. Los intangibles en el Plan General Contable**

El Plan General Contable define a los intangibles como “elementos patrimoniales destinados a servir de forma duradera, constituidos por derechos susceptibles de valoración económica, tales como derechos comerciales, propiedad industrial, etc.”. Se incluyen en el activo, como también los anticipos entregados a proveedores de estos inmovilizados, y se ubican en el grupo 2, “Activo no corriente”. De modo análogo y tributario a las NIC, para ser reconocidos en el balance es necesario que cumplan los requisitos del marco conceptual (Marco Conceptual, apartado 4 Elementos de las Cuentas Anuales).

Para el reconocimiento como activo el PGC sigue un proceso en tres pasos: (apartado 5 del marco conceptual y norma registro y valoración 5ª: inmovilizado intangible y 6ª normas particulares sobre intangibles).

1º Debe ser un activo, es decir, cumplir la definición de activo según el Marco Conceptual, y además,

2º Debe satisfacer los criterios de reconocimiento en el balance según el Marco Conceptual, a saber:

Proyección económica futura (probabilidad de obtención de beneficios)

Valoración fiable y,

3º Tener criterio específico de reconocimiento: Identificabilidad. El requisito específico de la identificabilidad se cumple de una de estas dos maneras:

- Por ser separable: susceptible de ser separado de la empresa y objeto de tráfico jurídico (patentes, modelos de utilidad, derechos de franquicia, etc.)
- Por ser un derecho (legal o contractual) ejercitable. Ello, con independencia de que pueda ser transferido o separado de la empresa, o haya de transferirse junto

con otros derechos o elementos (por ejemplo, una licencia para explotar una ruta aérea se puede transferir, pero en bloque, no es separable de la compañía).

Por último, el PGC, igual que la NIC 38, declara que no se pueden reconocer como activos intangibles los generados internamente (marcas, cabeceras de periódico o revista, sellos o denominaciones editoriales listas de clientes o conceptos similares). Los gastos de establecimiento tampoco porque no son un recurso económico con proyección de beneficios futuros.

En cuanto a la valoración, se realiza conforme a la norma de valoración 5ª: Inmovilizado intangible, que se remite a su vez a la norma de valoración segunda (inmovilizado material). La valoración inicial<sup>84</sup> cuando el activo se adquiere de terceros es el precio de adquisición (definido según el Marco Conceptual), es decir, el precio pagado o comprometido a pagar. Cuando haya contraprestaciones derivadas de la adquisición, se añade el valor razonable de esas contraprestaciones.

Una excepción es el activo constituido por proyectos de I+D generado por la propia empresa, pues entonces se aplica el coste de producción, definido como el precio de adquisición de materias primas y otros consumibles, otros factores de producción directamente imputables al activo y una fracción razonable de los gastos generales. Los gastos de investigación tienen que cumplir requisitos más estrictos que los de desarrollo porque está más difusa su relación con la producción de ingresos. También habría que considerar los impuestos indirectos no recuperables de la Hacienda, como IVA no deducible, IGIC o arbitrios, Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales, etc. Normalmente no se considerarán los gastos de desmantelamiento o retiro, por su propia naturaleza, y los intereses se computarán sólo si tienen ciclo superior a un año.

---

<sup>84</sup> Véase el apartado 6 del Marco Conceptual.

## 6.2. EL CONCEPTO DE ACTIVOS INTANGIBLES EN LA DOCTRINA Y EN EL DERECHO COMPARADO

Utilizando la definición contable estricta, se diría que los activos intangibles son recursos económicos a disposición de la empresa, de naturaleza inmaterial, que se encuentran bajo su control como resultado de hechos pasados, y de los que se espera obtener un rendimiento económico futuro. Ampliando un poco el punto de mira, Ramírez Córcoles y Tejada Ponce (2009), pronunciándose a propósito de las dificultades para otorgar una definición satisfactoria de los activos intangibles, recuerdan que Stolowy y Cazavan (2001) señalan que una definición de activos intangibles puede alcanzarse por dos vías: una aproximación conceptual o una aproximación en el derecho positivo, limitada en este caso a enunciar una lista cerrada de activos que integran la categoría, es decir, un “inventario” de intangibles. Pues bien, las dificultades de otorgar una definición genérica que abarque todos los activos intangibles y sólo a éstos, lleva a que la mayoría de las reglas contables opten simplemente por el sistema de lista cerrada, sin ofrecer una definición genérica del concepto de intangible. Naturalmente, cabe también una aproximación mixta donde haya una definición abstracta seguida por una lista de categorías *ad exemplum*. Existen al menos tres legislaciones que utilizan el sistema mixto de definición conceptual más enunciación de categorías, y de ellos se va a hacer uso para formular el concepto abstracto de intangible. Se trata del FASB en EEUU, el Accounting Standards Board del Reino Unido y el IASB internacional. El PGC también contiene una definición de intangible aunque, lógicamente, se ajusta fielmente a la del IASB.

Desde este punto de vista, nótese que en el concepto “activo intangible” tanto el sustantivo “activo”, como el adjetivo “intangible” comportan su propia carga semántica. Con el término “activo” el IASB, y la norma de valoración 5ª del PGC, se refieren a un recurso productivo controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, del cual la empresa espera obtener resultados económicos en el futuro. El calificativo (“intangible”) se refiere por su lado a su característica inmaterialidad (falta de presencia o sustancia física), que lo distingue de los activos físicos, aunque para ser más precisos también hay que diferenciarlo, como hace el ASB del Reino Unido, de los activos financieros; los cuales, aun compartiendo la incorporeidad, tienen perfiles propios que justifican su agrupación bajo el concepto de inmovilizado financiero.

Hasta aquí, tanto IASB como FASB coinciden, aunque cada uno de ellos añade sen-

das características que perfilan más aún el concepto. Para el IASB es fundamental que sean “identificables”, mientras para el FASB lo es que tengan “larga duración”. Por su parte, el PGC 2007 se fija en “que sean susceptibles de valoración económica”. Si se reflexiona sobre estas tres circunstancias añadidas al concepto de intangible, se verá cómo no son excluyentes entre sí.

- 1 La “identificabilidad” que demanda el IASB debe obviamente predicarse de cualquier recurso que controle la empresa; va implícita en el concepto de “activo” y, por tanto, se aplica tanto a tangibles como a intangibles, sin que tal concepto añada nada valioso a la definición. Al contrario, puede resultar confuso en casos como el del fondo de comercio, cuya identificabilidad es más que dudosa, pues no se atribuye a un recurso concreto sino al conjunto operativo de la empresa, pese a lo cual no deja de considerarse un activo.
- 2 Algo parecido ocurre con el concepto “de larga duración” que añade el FASB. Puesto que el FASB no precisa, habría que deducir que el plazo “largo” es aquel que excede de 12 meses, pues es la convención contable más aceptada. Sin embargo, la duración “más allá de doce meses” resulta redundante con el concepto de activo, sin aportar ninguna carga semántica considerable.
- 3 El PGC, por su parte, añade una característica que sí tiene un valor distintivo o especificativo, como es la susceptibilidad de valoración económica. Este concepto sí tiene valor especificativo, porque aporta un rasgo distintivo de unos intangibles, los que pueden expresarse en términos cuantitativos de acuerdo con normas de general aceptación, frente a aquellos otros que, siendo activos incorporales, es decir, recursos controlados por la empresa, no son susceptibles de recibir un valor monetario mediante técnicas generalmente aceptadas, no integrando por tanto el concepto de intangible. Sin embargo, y aun siendo evidente que el matiz que aporta el PGC sí tiene valor especificativo respecto del concepto “activo inmaterial”, es posible que el PGC se exceda porque incluye en la definición de activo lo que en puridad es un requisito de reconocimiento en el balance. En otras palabras, ha elevado la categoría de requisito de reconocimiento a elemento definitorio del intangible, y esto no es correcto desde el punto de vista del marco conceptual.

Así pues, el ejercicio conceptual de definición “legal” deja casi con lo siguiente: Activos intangibles son elementos productivos a disposición de la empresa, sin sustancia física, de los que se espera obtener rendimientos económicos futuros. Ir más allá resulta peligroso porque, si se quiere afinar el concepto, habría que precisar el concepto de “inmaterial” o “sin sustancia física”. El caso de activos de conocimiento como programas de ordenador, listas de clientes, o procedimientos de gerencia es paradigmático de estas dificultades, puesto que sólo se puede considerar que existe un activo cuando el conocimiento se formaliza, pero en esta operación se *materializan* en un repositorio, soporte documental o fichero maestro, del cual es difícil desligar el concepto del activo. Por ejemplo, una lista de clientes es tanto el conjunto de la clientela ordenado y con expresión de ciertos atributos como el propio fichero donde se contiene. Del mismo modo, el capital humano sólo puede calificarse como “intangible” en el sentido de la física mediante una sinécdoque, una abstracción para separar el conocimiento de los trabajadores de su soporte físico, que son los propios trabajadores. Surge entonces una gran paradoja, pues el activo de conocimiento, para que sea reconocible como tal, tiene que estar estructurado, pero la acción de estructurarlo da como resultado la presencia material de su soporte, en cuyo caso el conocimiento empezaría a ser un activo intangible en el momento en que tiene presencia corporal.

En suma, la línea de razonamiento de la *inmaterialidad* no conduce a una mejor definición de los activos intangibles. Tal vez lo que ocurre es que para la información contable no habrá de haber diferencias significativas entre activos materiales e inmateriales, pues lo que le da valor productivo a una máquina no es el metal con que está fabricada, del mismo modo que lo que aporta valor a un terreno no son sus propiedades geológicas. Lo que les aporta valor son sus atributos económicos, su capacidad de incorporarse al proceso productivo para fabricar bienes o distribuir servicios, y en esto realmente no hay diferencia con una patente o una marca registrada.

No obstante, desde el punto de vista práctico, la característica de la inmaterialidad es suficiente para definir una categoría de un modo más o menos intuitivo, y crear una rúbrica separada en el balance. Además, es innegable que existe un acuerdo tácito sobre la utilidad de la distinción, máxime tras haber ganado relevancia con la aparición de la nueva economía y los cambios en la estructura productiva.

Desde otro punto de vista, la NIC 38 utiliza criterios como la *identificabilidad* o *separabilidad*, que responden a los atributos legales de los elementos, y esto complica la

definición porque a la naturaleza económica de los activos hay que añadir su tratamiento legal. Ciertamente, algunos intangibles han alcanzado protección legal mediante registros públicos, como las patentes, marcas, o nombres comerciales, mientras otros en cambio carecen de protección legal y se reservan a la empresa gracias sólo a la confidencialidad y fidelidad de los trabajadores. En esto sí son diferentes de los medios de producción tradicionales (terrenos, edificios, maquinarias) porque el activo material goza de las acciones jurídicas tradicionales para la protección de la propiedad como la reivindicación o los interdictos. Los intangibles más consolidados legalmente, como las marcas o patentes, han alcanzado ya un estatus jurídico autónomo para garantizar la exclusión del no-propietario. El resto de los intangibles carece de protección específica porque su elaboración y decantación jurídica no está suficientemente madura, es un proceso en marcha. Aquí se incluiría el “know-how”, los secretos industriales, o las producciones artísticas no registradas. Ahora bien, lo que hace realmente tan interesantes esos activos es que son el verdadero motor de la creación de valor en la economía del Siglo XXI, porque son los que permiten la innovación y la competitividad.

La protección legal de estos activos irá produciendo derechos nocionales (inscripciones registrales, por ejemplo) y acciones legales para excluir intrusiones ilegítimas. En ese momento, se podrá hablar con propiedad de activos intangibles, en coherencia con la correlación de ingresos y gastos y con la imputación proporcional al ejercicio de aquellos inputs cuya duración sea superior al año. Naturalmente, los que se hayan adquirido mediante precio seguirán siendo susceptibles de valoración objetiva, mientras para los generados internamente se seguirá teniendo un problema de valoración y, consecuentemente, de reconocimiento en el balance.

### 6.2.1 Reino Unido: Financial Reporting Standard (FRS) 10

Los estándares del Reino Unido contienen una interesante variación en cuanto a la consideración del fondo de comercio. La norma que lo regula es el FRS 10, “*Goodwill and other intangible assets*”<sup>85</sup>, cuyo objetivo es garantizar que los activos intangibles se imputen en la cuenta de pérdidas y ganancias de los períodos en que se utilizan.

El estándar entiende que el fondo de comercio que se manifiesta en una combi-

---

<sup>85</sup><http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/10%20-%20Goodwill%20and%20Intangible%20Assets.pdf>, en vigor desde 1998

nación de negocios no es un activo en sentido estricto. Más bien es un puente entre el coste de una inversión reflejado como un activo en el adquirente y los valores atribuidos a los activos y pasivos en los estados financieros del adquirente. Aunque el fondo de comercio así surgido no es un activo propiamente dicho, su inclusión en el activo del balance – en lugar de imputarlo como una minoración de los fondos propios– refleja el hecho de que el fondo de comercio va asociado a un activo mayor, la rama de negocio o la empresa comprada.

El estándar requiere que el fondo de comercio y ciertos activos intangibles se capitalicen y, en la mayoría de casos, se amorticen sistemáticamente en la cuenta de pérdidas y ganancias (normalmente en 20 años o menos). Es obligatorio hacer el test de deterioro, especialmente si los activos se consideran de vida indefinida y por tanto no hay amortización. El fondo de comercio generado internamente no se puede reconocer y, en cambio, los intangibles generados internamente sí pueden, pero sólo si es posible ofrecer para ellos un valor de mercado.

### **6.2.2. Alemania: el German Accounting Standard (GAS) 12**

El GAS 12 alemán es más interesante porque requiere un “informe sobre capital intelectual” para aquellos activos que no se pueden incorporar al balance, que por la propia regulación contable, muy ajustada a la NIC 38.

En efecto, el Consejo Alemán de Normalización Contable, con el apoyo de la Asociación para la Investigación en el Campo de la Empresa<sup>86</sup>, aprobó en 2002 el estándar 12 sobre tratamiento contable de intangibles como norma adaptada básicamente a la NIC 38, tanto en lo que respecta a la definición de los elementos patrimoniales como a su valoración contable. Admite la activación de los intangibles que estén suficientemente identificados, puedan generar una corriente de ingresos y sean susceptibles de valoración razonable pero la mayoría de los intangibles que se pueden comprender bajo el concepto de capital intelectual (capital humano, listas de clientes e investigación y desarrollo) no son susceptibles de incorporarse al balance por haberse generado internamente.

---

<sup>86</sup> En alemán “Schmalenbach Gesellschaft”

En cuanto a la publicidad de los datos, aparte naturalmente de los activos que accedan al balance, el GAS 12 dispone que la información de carácter no financiera, relevante para comprender la marcha de la empresa y sus perspectivas de futuro, se debería incluir en la memoria, aunque no con carácter obligatorio. Aquí es donde el estándar recomienda preparar un “informe sobre capital intelectual” para los elementos que no pueden acceder al balance y, por tanto hayan quedado registrados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Ejemplos de estos activos son las inversiones en investigación y desarrollo que no cumplan los requisitos de estar individualizadas en un plan, tener viabilidad económica futura, etc., o el fondo de comercio generado internamente.

En particular, el estándar especifica las siguientes categorías de capital intelectual: capital humano, capital de clientela, capital de proveedores, capital de inversores, capital de procesos, capital de ubicación, y capital de innovación. Todos estos elementos, cuando sean relevantes para explicar la marcha de la compañía, deben quedar registrados en el informe incorporado a la memoria y, dentro de lo posible, incorporando medidas cuantitativas. Ahora bien, el estándar no se aventura a fijar ningún criterio que explique cómo llegar a esos parámetros.

Sin embargo, como recuerda el Informe RICARDIS de la UE, ningún grupo importante en Alemania había adoptado la costumbre de publicar el informe, aunque algunas empresas separadamente sí lo habían hecho en el curso de un programa piloto “Wissensbilanz made in Germany”.





# 7

## LA REFORMA DE LA NIIF 3, UN HITO EN LA CONSTRUCCION DEL CONCEPTO CONTEMPORANEO DE INTANGIBLE

En este capítulo, se considerarán las principales aportaciones de la NIIF3 al proceso de construcción de una nueva regulación contable para los intangibles, especialmente el principio de *numerus apertus* que la inspira y que permitirá contabilizar cualquier tipo de intangible que cumpla las definiciones de activo y que sea separable. Se discutirá si los intangibles estructurales, entre ellos el del capital humano, pueden llegar a ser considerados “separables” y qué relevancia tiene, en consecuencia, este elemento en la contabilidad de empresas que han sido objeto de un proceso de fusión. La aproximación a la revisión de esta importante norma se hace de un modo histórico, empezando por la narración de las vicisitudes de su elaboración. Se tratará igualmente la valoración de estos elementos por el valor razonable, conforme a la NIIF3, y la significación de esta regla aplicable exclusivamente hoy a las combinaciones de negocios como precedente para una futura regulación general de la contabilidad de los intangibles.

La relevancia de las modificaciones introducidas en la NIIF3 con respecto al tratamiento contable de los intangibles aconseja un estudio detenido de la reforma, incluyendo sus causas y antecedentes. Como otras grandes reformas, la necesidad de cambio era evidente, pero el detonante fue más bien casual, en concreto fue la insatisfacción de los contables y analistas estadounidenses con la amortización obligatoria del fondo de

comercio<sup>87</sup>, una cuestión de relativamente escasa importancia pero que a la postre acabaría precipitando la reforma de la norma del FASB<sup>88</sup> que en el mundo de los estándares contables norteamericanos<sup>89</sup> regula las fusiones. Posteriormente, esta reforma llegaría a las NIC-NIIF a través del proceso de armonización contable trasatlántico.

### **7.1. LA REFORMA DEL FASB SOBRE EL FONDO DE COMERCIO Y OTROS INTANGIBLES**

Efectivamente, la promulgación en junio de 2001 del FASB Statement 142 “Fondo de Comercio y otros activos intangibles”<sup>90</sup> como norma general que en EEUU se ocupa del reconocimiento de activos intangibles adquiridos tanto separadamente como en grupo (pero no en una combinación de negocios) y regula sus vicisitudes contables posteriores, es un hito de singular importancia en las modificaciones que habrían de venir sobre la contabilidad de intangibles.

El FASB Statement 142 nace básicamente como respuesta a una serie de trabajos que se habían venido publicando en los años precedentes, y especialmente del que elaboró y publicó el propio FASB (Upton, 2001). Las asociaciones de contables y analistas demandaban mejor información sobre elementos intangibles por su importante contribución a la creación de valor y porque era un tipo de activo que cada día tenía más peso en el marco de las combinaciones societarias. La crítica se sumaba a otra vieja aspiración, que era la erradicación de la amortización del fondo de comercio, por sus efectos sobre la cuenta de resultados posterior a la fusión y porque los analistas consideraban que no tenía ninguna utilidad informativa. De hecho, la amortización del fondo de comercio terminaría desapareciendo en EEUU con esta reforma.

---

<sup>87</sup> En EEUU estaba regulada a la sazón en el llamado “FASB Statement 142”.

<sup>88</sup> En concreto el “FASB Statement 141”.

<sup>89</sup> Principios Generalmente Aceptados, (*Generally Accepted Accounting Principles*), o simplemente GAAP.

<sup>90</sup> Goodwill and other intangible assets.

### 7.1.1. Antecedentes del FASB 142

Sin embargo, la amortización del fondo de comercio era una convención contable de larga tradición y, por tanto, es interesante reflexionar sobre las tensiones que llevaron al FASB al punto de modificar su norma tradicional. La respuesta está en una serie de estudios que trataban de las dificultades de la contabilidad tradicional para reflejar las características de la nueva economía. En el capítulo 4 se ha destacado los más relevantes<sup>91</sup>, empezando por “*Financial Reporting in the 1990s and Beyond*” de Peter Knutson (1993), aunque el más influyente fue sin duda “*Improving Business Reporting – A Customer Focus*”. *Meeting the Information Needs of Investors and Creditors*<sup>92</sup> (AICPA, 1994). Este documento, llamado también Informe Jenkins (1994), llamó la atención sobre la pérdida de utilidad informativa de la contabilidad tradicional en la nueva economía, y recomendó mejorar la información contenida en los estados financieros mediante un modelo de informe financiero completamente nuevo, más centrado en información de tipo prospectivo que histórico, que es lo que interesa a inversores y analistas para evaluar sus riesgos.

Como consecuencia de estos informes, el propio FASB decidió entrar en el debate y abrió en 1996 un período para presentar sugerencias y comentarios sobre las acciones que deberían emprenderse para dar respuesta al Informe Jenkins. A continuación se creó por el FASB un grupo de trabajo que diseñase los cambios para que los estados financieros fuesen más fiables, relevantes, útiles y atractivos. Fue un grupo de trabajo de base muy amplia, con participación de 65 profesionales de trece estamentos clave, incluyendo entidades privadas, reguladores, profesores universitarios, auditores, especialistas en derecho del mercado de valores e inversores..., que trabajaron durante dos años y que propusieron la reforma del FASB *Statement* 142 sobre intangibles, entre otros cambios<sup>93</sup>. Este informe discutía también las características de que debería tener la in-

---

<sup>91</sup> Véase el epígrafe 4.3.4.

<sup>92</sup> La mejora de la información contable: el punto de vista del usuario. Cómo satisfacer las necesidades de los inversionistas y acreedores.

<sup>93</sup> El Informe Jenkins es también el origen del proyecto de divulgación electrónica de la información contable. Era el periodo de máximo crecimiento de Internet y se precisaba un lenguaje estándar que facilitase la comunicación tecnológica de datos financieros. Para solucionar el problema de la dispersión nació un proyecto que con el tiempo desembocará en el lenguaje XBRL (eXtensible Business Reporting Language) que se basa en añadir a cada dato un marcador (metadato) que permite rastrear la información a lo largo de múltiples páginas web. Más información en el epígrafe 4.3.4.

formación contable en las páginas web de las empresas, así como los riesgos legales de distribuir información automáticamente y de manera indiscriminada por todo el mundo.

En 2001 se publicó también por el FASB “*Business and Financial Reporting. Challenges from the new economy*” (Upton, 2001), compilado por Wayne Upton Jr., ex miembro del FASB, con un especial énfasis en las preocupaciones de los profesionales privados sobre cómo adecuar la contabilidad a las demandas de la llamada nueva economía. Con este trabajo el FASB presentaba sus perspectivas para mejorar la divulgación voluntaria de datos contables. Esta parte del trabajo es la más interesante desde el punto de vista de la divulgación de información económica sobre intangibles, porque parte de la evidencia de que muchas empresas estaban divulgando más información que la que era obligatoria legalmente. El informe ofrece un marco para ayudar a las empresas a seleccionar lo que sería de mayor interés para los inversores. En pocas palabras, lo más efectivo desde este punto de vista son los factores críticos de éxito de una empresa, su estrategia para gestionarlos y sus indicadores para medir el progreso.

Por consiguiente, el informe del FASB no se limitó a reclamar la eliminación de la amortización del fondo de comercio, sino que tuvo un alcance mucho mayor, promoviendo la divulgación de información contable sobre intangibles. Puesto que este objetivo es también en parte el de esta tesis doctoral, conviene detenerse un poco más en sus conclusiones.

La revelación voluntaria de datos contables más allá de las obligaciones legales capturó la atención del FASB porque, en el momento de publicarse el informe en 2001, en EEUU existían unas 12.000 empresas cotizadas, con tendencia a aumentar tanto en número de empresas cotizadas como de inversores. Eso significa que los analistas tienen cada vez menos tiempo para comparar la información de cada una, de lo que se deduce la conveniencia de que la información disponible sea relevante, útil y fiable. En lo sucesivo, concluía el FASB, la información extracontable va a ser más importante que la contable, porque lo que interesa ahora a los inversores son datos operativos, indicadores clave, análisis de detalle y expectativas de crecimiento.

Las empresas que han empezado a informar voluntariamente sobre estos elementos, decía el FASB, se diferencian de las demás en el incremento de la calidad de la in-

formación. De entrada, tienen mayor transparencia, informan de la estrategia empresarial y de la forma en que se gestionan los riesgos. Se centran en los factores críticos de éxito, informan del entorno competitivo de la empresa, y subrayan sus esfuerzos para seguir generando resultados. La revelación de esta información debería hacer que aumentase la eficiencia en la asignación de recursos en los mercados de capitales. Para hacerse una idea práctica, durante dos años, cinco grupos de trabajo estudiaron las prácticas de 62 empresas en ocho grandes sectores que divulgaban información más allá de sus obligaciones legales, con el fin de identificar las informaciones que son más útiles a la hora de tomar decisiones de inversión. Tras estudiar un ingente volumen de información, llegaron a conclusiones interesantes para nuestro estudio sobre la infraestructura de capital humano, puesto que son muchas las empresas líder en su sector que divulgan información voluntariamente, tendencia que es además creciente porque el entorno de la empresa ha cambiado y hay mucha competencia para captar inversionistas, sobre todo entre los fondos de pensiones.

En opinión del FASB, entre la información revelada voluntariamente la de mayor utilidad es la que se relaciona con los factores críticos de éxito, y en particular con intangibles como I+D o capital humano. Naturalmente, la información es más útil si realiza comparaciones con datos ya publicados anteriormente, especialmente si confirma haber logrado metas u objetivos señalados en el pasado, pues no sólo ha de cubrir las buenas noticias, sino también en su caso los incumplimientos de planes.

Por último, conocer los parámetros internos que las empresas utilizan para gestionar sus activos y aumentar su valor son también cruciales para los usuarios externos. Esos parámetros deberían medirse y publicar información comparativa en la medida en que sean relevantes para informar sobre los aspectos clave del negocio.

Por otra parte, el grupo de trabajo del FASB constató también que la calidad de la información publicada era proporcional a la competitividad en el mercado por la captación de capitales. Así, por ejemplo, el sector que mejor información daba era el farmacéutico. Una vez que unos empiezan, fuerzan a los demás a seguir el mismo camino.

Según el FASB, las empresas publican cinco categorías de información voluntaria, y en la mayor parte de ellas hay aspectos relativos al capital humano. Estas categorías son:

1. Datos del negocio.
2. Análisis de los datos por los directores.
3. Información prospectiva.
4. Información sobre el marco de la empresa.
5. Información sobre activos intangibles no reconocidos.

La rúbrica “Datos del Negocio”, abarca toda la información de alto nivel y los indicadores clave que utilizan los directivos, como la ratio de participación en el mercado, las relaciones con clientes o la satisfacción de los empleados. La idea de ofrecer el análisis de datos por los directores es que los inversores vean la marcha de la empresa a través de los ojos de los gerentes, y eso sólo pasa si analizan los mismos tipos de datos. Este tipo de datos estratégicos incluye la descripción de los resultados operativos explicada por los directores, con tendencias y sensibilidad del negocio a cambios externos. El capítulo de información prospectiva es quizás el menos propicio para publicar datos sobre el capital humano, pues tiende a contemplar factores externos (como la evolución de precios de materias primas o el tipo de cambio) y la infraestructura de la empresa es un elemento fundamentalmente interno. Además, la mayoría de las empresas prefieren no divulgar sus predicciones, especialmente si los factores determinantes escapan a su control. En la información sobre el marco de la empresa las relaciones laborales son, por descontado, un elemento clave, máxime si se producen cambios en el marco legislativo como el que actualmente se debate en España. Finalmente, muchas empresas divulgan información sobre intangibles no contabilizados porque son un elemento clave para los beneficios futuros en muchas organizaciones. En este concepto entran, según el FASB, el capital humano junto con datos sobre I+D, relaciones con clientes o innovación en productos o proceso. Un sector donde se aprecia esta tendencia es el de las farmacéuticas, si bien otros sectores son más reacios o incluso son deliberadamente secretistas, como ocurre en el sector de la informática. Las entidades del sector servicios prestan mucha atención a su plantilla y a su cultura como empresa, y no es raro ver publicada información voluntaria como es el caso del BSCH que se recoge en el capítulo 11.

En fin, éste es el marco es donde surgió la moción para que el FASB acometiera una reforma en las convenciones contables sobre los intangibles. Como consecuencia, en junio de 2001, se publicó el nuevo *Statement* nº 142, “Fondo de comercio y otros activos intangibles” con una nueva regulación para el fondo de comercio y la I+D que mejora la información sobre estos activos y especialmente sobre los activos de I+D en el año en que se dan de baja del balance. Además, el informe del FASB provocó la reforma de la SFAS 141 “Combinaciones de negocios” que a la postre acarrearía la aprobación de la NIIF 3, una norma pionera en la contabilización de intangibles gracias al reconocimiento de elementos separables del fondo de comercio por su valor razonable.

### **7.1.2. Concepto de intangibles en el FASB tras la reforma de 2001**

Para el FASB existe un concepto amplio de fondo de comercio: los elementos carentes de sustancia física que generarán beneficios futuros, y que son diferentes de los activos físicos y financieros, pero también tiene un concepto estricto, pues añade a lo anterior las propiedades de haber sido adquiridos o desarrollados con coste cierto (a efectos de la valoración), de tener vida finita (para la amortización), valor de mercado si el elemento es separable de la entidad, y estar poseídos o controlados por la misma.

De cara a la reforma de la contabilidad del fondo de comercio, el Consejo del IASB elaboró inicialmente una larga lista de activos intangibles que sería posible activar, pero luego decidió recortarla a elementos que fueran separables de la entidad y/o que fueran debidos a derechos legales. Sobre la base de esta lista, Upton (2001) elaboró la tabla de intangibles que se muestra en el cuadro 12.



**Cuadro 12: Intangibles según el IASC**

Intangibles	Separables	Basados en derechos legales o contractuales
Acuerdos y contratos (por ejemplo, de publicidad, de utilización exclusiva de puertas de embarque en aeropuertos, de construcción, de consultoría, de suministro, sobre derechos reales de disfrute, de empleo, de seguros, de mantenimiento, de gerencia, de producción, de mercadotecnia, hipotecas, acuerdos de no concurrencia, compromisos de hacer o de no hacer, licencias, etc.)	X	X
Derechos (por ejemplo: de retransmisiones deportivas, concesiones, de desarrollo, de aterrizaje, derechos sobre bienes en leasing, de exploración y extracción de minerales, gestión de hipotecas, derechos de propiedad, de franquicia, de explotación forestal, contratos de suministro de agua y electricidad, etc.)	X	X
Contratos de tracto sucesivo (por ejemplo: arrendamientos, suministros, leasing)		X
Permisos (por ejemplo: de construcción o licencias de contaminación medioambiental)		X
Patentes	X	X
Derechos de propiedad intelectual (por ejemplo: manuscritos, obras literarias o composiciones musicales)	X	X
Emisoras (de radio o televisión)	X	X
Marcas y otros elementos de propiedad industrial (incluyendo elementos como cabeceras de periódicos)	X	X
Software y licencias informáticas, programas de ordenador, sistemas de información, formatos de programas, nombres de portales y dominios de Internet	X	X
Tecnología no patentada (por ejemplo: fórmulas y procesos secretos, recetas, procedimientos de manufactura)	X	X
Valor de los seguros en curso	X	X
Dibujos técnicos, manuales técnicos y de procedimiento, borradores	X	
Bases de datos	X	
Investigación y Desarrollo	X	
Listas (por ejemplo: de clientes, de publicidad, de profesionales, de buzoneo, suscriptores)	X	
Archivos y documentos (por ejemplo: préstamos, datos de pacientes)	X	
Relaciones con instituciones financieras, tanto de activo como de pasivo (por ejemplo: depositantes a plazo o titulares de hipotecas)	X	
Valor de intereses sobre depósitos fiduciarios	X	
Rutas de visitas a clientes o reserva de territorios exclusivos	X	

Aunque la lista no es exhaustiva, sirve muy bien para encuadrar el ámbito de la reforma de los intangibles. Contempla tres grupos de activos: los que se han elaborado conforme a un plan, como la I+D. El tratamiento aquí no plantea problemas distintos de

los activos tangibles, y por tanto todo el problema de valoración se reduce a llevar una eficiente contabilidad de costes. Un segundo grupo sería aquel en que el activo se ha generado con el tiempo, dentro de la empresa pero sin sujeción a un plan (como las listas de clientes o los nombres comerciales). Para éstos, el problema de valoración es más complicado por la falta de registros de costes incurridos. Por último, un tercer grupo es aquel de los activos que existen sólo por vinculación con otro activo (ejemplo, una licencia de explotación de un local comercial). Los activos generados sin arreglo a un plan y los que forman parte de activos mixtos presentan obviamente más dificultades de valoración que los activos planificados. Para ellos sería preferible una metodología de valoración financiera basada en el descuento de ingresos futuros antes que en el coste histórico.

En este esquema se incluyen algunos de los elementos que integran el activo de infraestructura (programas de ordenador, procesos, instrumentos de gestión del conocimiento corporativo, etc.) pero no la infraestructura como tal, pues no cumple la condición de identificabilidad o separabilidad.

La característica constitutiva de la identificabilidad se basa en su separabilidad o en hallar su origen en derechos legales, y se relaciona con el control por parte de la empresa. El control significa la posibilidad de ordenar el activo para la obtención y apropiación de rentas futuras, así como la exclusión de otros en cuanto al disfrute de ese recurso. Es precisamente esto lo que impide considerar un activo a la clientela o a los trabajadores: el que son libres de cambiar de empresa. He aquí el principal problema de la contabilidad de los intangibles estructurales: que no son separables, porque están íntimamente ligados a la empresa, y no se deben normalmente a derechos legales.

Hablando específicamente de la plantilla, Upton dice<sup>94</sup>: “Una empresa puede tener un equipo de trabajadores expertos y ser capaz de identificar nuevas habilidades o competencias que darían beneficios tras una adecuada formación. La empresa puede también esperar que los trabajadores continúen prestando servicios a la compañía. Sin

---

<sup>94</sup> Upton (2001) pág. 72 “An enterprise may have a team of skilled staff and may be able to identify incremental staff skills leading to future economic benefits from training. The enterprise may also expect that the staff will continue to make their skills available to the enterprise. However, usually an enterprise has insufficient control over the expected future economic benefits arising from a team of skilled staff and from training to consider that these items meet the definition of an intangible asset. For a similar reason, specific management or technical talent is unlikely to meet the definition of an intangible asset, unless it is protected by legal rights to use it and to obtain the future economic benefits expected from it, and it also meets the other parts of the definition”.

embargo, una empresa no tiene normalmente suficiente control sobre los beneficios económicos futuros que se derivan de una plantilla competitiva o de la formación en el trabajo como para poder considerarlos un activo. Por las mismas razones, el talento específico de directores o técnicos no puede integrar la definición de activo a menos que esté protegido por derechos legales al uso y disfrute que le permitan garantizar beneficios futuros, siempre que cumplan el resto de elementos de la definición.”

Por otro lado, como ha notado Lev, la inversión en capital humano no garantiza un disfrute exclusivo de los beneficios porque la formación tiene externalidades positivas de las que se beneficia el trabajador, la empresa a la que se marche en el futuro, y la sociedad en general. Junto con el control viene la capacidad para ser objeto de contratos.

El problema conceptual con los intangibles empieza cuando se sale de la zona donde está clara la noción de control. En la zona fronteriza las dificultades de definición son mayores, y por tanto se corren riesgos como no contar un elemento o contarlos dos veces. La lealtad de los clientes depende de la calidad de la plantilla, y es imposible delimitar dónde acaba una y empieza la siguiente.

### **7.1.3. La reforma de las combinaciones de negocios en los US GAAP**

El SFAS 141 “Combinaciones de negocios” fue publicado también en junio de 2001 y revisado en 2007. Basándose en el método de adquisición en la contabilidad de las combinaciones de negocios, en lugar del de la comunidad de intereses, el SFAS 141 cambia la consideración de las entidades adquiridas, que dejan de considerarse una especie de entidad separada dentro de la adquirente, para pasar a formar parte de una única entidad con sus diferentes activos.

El cambio de mentalidad afecta también a la consideración del fondo de comercio, que deja de considerarse un activo ficticio y pasa a representar un valor abstracto adquirido en la fusión, un valor que refleja conceptos como “las sinergias de la fusión”. La anterior visión del fondo de comercio como una especie de peso muerto, que es la

que inspiraba a la norma que en EEUU regulaba anteriormente las combinaciones de negocios<sup>95</sup> llevaba a amortizarlo en un plazo máximo de 40 años.

El SFAS 141 introduce una innovación radical y considera que la prima que paga la empresa adquirente sobre el conjunto de activos y pasivos no puede ser un “activo ficticio” porque retribuye un valor que realmente existe<sup>96</sup>. Por tanto, deja de amortizarse y en su lugar se somete al examen del envilecimiento o deterioro porque el fondo de comercio y los otros intangibles adquiridos tienen mayor volatilidad que los activos materiales.

De paso, el SFAS 141 dicta normas nuevas, más detalladas, para realizar el examen del deterioro. Por ejemplo, ordena que se haga al menos anualmente, siguiendo un procedimiento en dos pasos que comienza con la estimación del valor razonable de una unidad de negocio y termina precisando la estimación del deterioro de cada elemento. Además, dispone la divulgación de información sobre el fondo de comercio y otros intangibles en los años posteriores a la adquisición, con sus variaciones de valor. En lo respectivo a la valoración de los activos, el SFAS 141 se remite al “FASB Concepts Statement No. 7: El uso de la información sobre flujos de caja y valor actual en la valoración contable<sup>97</sup>”. Con esta referencia conceptual a la regla del valor razonable, entra en juego el cálculo financiero actualizando flujos futuros mediante el concepto “*fair value*”.

Lamentablemente, el FASB no acometió una reforma integral de los activos intangibles y se limitó al fondo de comercio. En particular, lo que no se planteó el FASB en 2001 fue:

- La contabilización de los intangibles generados internamente.
- La capitalización de los costes de I+D en curso cuando una empresa resulta adquirida. En este sentido, permanece la obligatoriedad de imputarlo como gasto,

---

<sup>95</sup> Denominada “FASB Opinion 17”, norma que resulta derogada en 2001.

<sup>96</sup> Recuerdese que el ASB del Reino Unido mantiene una tercera vía y considera que el fondo de comercio no es un activo, sino una especie de puente entre el valor presente de la empresa y sus beneficios futuros.

<sup>97</sup> Using Cash Flow Information and Present Value in Accounting Measurements.

de acuerdo con el FASB Statement No. 2, “*Accounting for Research and Development Costs*”.

Con la reforma de junio de 2001, el FASB consideraba que la modificación mejoraría la información contable porque los estados financieros de las entidades que adquirieran un fondo de comercio y otros intangibles reflejarían mejor las condiciones económicas subyacentes de esos activos, y los usuarios de la información entenderían mejor las inversiones hechas en esos activos y los resultados posteriores. También hay mejor información sobre las expectativas de cambio en esos activos con el tiempo, de forma que se puede estimar mejor la afluencia de flujos de tesorería futuros.

## **7.2. LOS INTANGIBLES EN LA NIIF 3. COMBINACIONES DE NEGOCIOS**

La NIIF 3 se decanta por el método de adquisición entre las dos modalidades de contabilización que existen en teoría a la hora de registrar las combinaciones de negocios: el “método de adquisición o compra” y el “método de la combinación de intereses”. En el método de compra, la entidad adquirente registra todos los activos que adquiere, tanto si ya estaban registrados en el activo de la transmitente como si no, y lo hace por sus valores razonables, siempre y cuando los activos cumplan los criterios de reconocimiento e inscripción en el balance. Las posibles diferencias entre el valor de esos activos y el precio pagado se reconocen en el balance como fondo de comercio, el cual después se somete al test de deterioro. Este es el método que se aplicaba en el año 2000 por EEUU, Australia y Canadá. Lo novedoso de esta metodología es que no exige que los elementos de la adquirida figuren en los libros; es suficiente con que sean identificables. De aquí que se pueda reconocer intangibles como listas de clientes o marcas sin que hayan sido antes objeto de una transacción. El corolario de este principio es que no va a servir los costes de adquisición, puesto que no existen, y es aquí donde se recurre al valor razonable.

En el método de la combinación de intereses, por el contrario, los activos pasan a las cuentas de la nueva entidad por el valor contable (normalmente, el coste de adquisición), pero sólo si ya estén reconocidos contablemente, de manera que los activos generados internamente tampoco va a aflorar. Este es el método que se usaba en Francia,

Alemania, España, Japón y Reino Unido, y que resulta abandonado en 2003 cuando se adopta el IFRS 3.

Por lo demás, la única diferencia importante entre el SFAS 141 y la NIC 38 es la exclusión del fondo de comercio del concepto de inmovilizado inmaterial. La diferencia tampoco es irreconciliable, y simplemente se debe a que el IASB es estricto exigiendo en la definición la “identificabilidad” del elemento. Pues bien: es evidente que el fondo de comercio va a quedar fuera del concepto, porque lo que le distingue es precisamente una definición negativa, el agrupar bajo su rúbrica a todos los elementos que ha sido imposible aislar. Hecha esta salvedad, hay que coincidir con el FASB en que el fondo de comercio no es de diferente naturaleza a otros intangibles.

Incluso los activos que se mantienen en la empresa sin estar afectos directamente a la actividad, pero que impiden que sean utilizados por terceros (exclusión de la competencia) cumplen la noción de activo intangible, según el párrafo 43 de la NIIF 3, como también el párrafo A 12 de la SFAS 157 (*Fair Value Measurements*).

Consecuencia de la armonización con la SFAS 141 americana y adoptada en la UE por el Reglamento 2236/2004, el párrafo 45 de esta Norma Internacional de la Información Financiera 3 sobre Combinaciones de Negocios también habla de los intangibles, pero para definirlos se limita a remitirse a la definición de la NIC 38, como también hace el Apéndice A de la NIIF 3 (“Definiciones”), que remite expresamente a la NIC 38. No obstante, existen dos elementos diferenciales: la posibilidad de reconocer cualquier activo intangible existente en la empresa adquirida, incluso aunque no esté en los libros, y el que se refiere a la valoración inicial por el valor razonable.

Esto produce que en la contabilidad de las combinaciones de negocios según la NIIF 3 la cuenta de pérdidas y ganancias de la adquirente haya de reflejar los resultados de la adquirida a partir de la fecha de adquisición, y que el balance deba incluir todos los activos y pasivos identificables, valorados según su valor razonable en la fecha de la adquisición, y cualquier fondo de comercio (positivo o negativo) que pueda haber surgido de la operación, siendo éste el cambio más importante en las normas que rigen las cuentas de las fusiones o combinaciones de negocios.

Es precisamente el caso en que existe un activo generado internamente (por ejemplo, una marca) en la entidad o negocio adquirido el que introduce la valoración por el valor razonable. Ciertamente, si no pudo ser contabilizado en la adquirida, no tenemos registro de su coste, y entre la alternativa de reconstruir el coste o determinar un valor razonable por referencia a un mercado activo, el IASB optó por la segunda opción, y de esta forma se introduce esta metodología. El valor razonable de los activos y pasivos debe ser determinado con relación al mercado y a la utilidad que vaya a darle el adquirente.

Pero, como se ha dicho, la NIIF 3 además introduce, para converger con la norma norteamericana SFAS 141, la importante novedad de admitir la contabilización separada de los activos identificables. La NIIF 3 se remite a los requisitos de la NIC 38 a la hora de especificar los dos requisitos que los intangibles tienen que cumplir para poder ser reconocidos separadamente. Si no los cumplen, se contabilizan subsumidos dentro del Fondo de Comercio. De acuerdo con la NIC 38, un activo satisface el criterio de identificabilidad si está en uno de estos dos casos:

- (a) Criterio contractual–legal: Según este criterio, es necesario que el intangible se haya originado en un derecho legal o contractual (nacidos *ex lege* o *ex contractu*), con independencia de que tal derecho o contrato pueda o no ser transmisible separadamente de la entidad adquirida o de elementos patrimoniales concretos de la entidad adquirida.
- (b) Criterio de la separabilidad. De acuerdo con este otro criterio, si el intangible no ha nacido de obligaciones legales o contractuales, todavía podría reconocerse separadamente del fondo de comercio, pero ha de ser separable. Esto significa que pueda ser dividido o separado por la entidad adquirente y ser vendido, cambiado, o alquilado. Hay que especificar que el espíritu de la norma es bastante liberal porque, incluso aunque no pueda ser individualizado y separado *per se*, aisladamente, siempre que pueda ser separado junto con otros contratos, activos o

pasivos, y el conjunto sea susceptible de cesión, podrá ser contabilizado separadamente.

La NIIF 3 ofrece una lista de ejemplos de intangibles que pueden cumplir los dos criterios y pueden por tanto contabilizarse separadamente del fondo de comercio, como son:

Relacionados con el mercado.

Relacionados con los consumidores.

Artísticos.

Contractuales.

Intangibles tecnológicos.

Esta lista no es exhaustiva ni obligatoria. Las empresas pueden utilizar sus propias categorías. Igual que ocurre con el fondo de de comercio, los elementos patrimoniales reconocidos en el balance como consecuencia de una combinación de negocios, deben ser amortizados cuando tengan vida útil finita, y estén sometidos al examen anual por cálculo del envilecimiento.

El criterio de la identificabilidad necesitaría un debate profundo porque deja fuera ahora del concepto los elementos estructurales, los servicios de atención al cliente, la presencia geográfica o la ubicación en lugares preferentes, la política deRRHH, los programas de formación o de ingreso en la empresa, los conocimientos, las aptitudes hacia la ecología, la calificación crediticia, la facilidad de acceso a mercados de capitales, las buenas relaciones con el Gobierno y la Administración.

Así pues, la conclusión de este capítulo es que la NIIF 3 constituyó un importante hito en la reforma de la contabilidad de intangibles por haber incorporado el reconocimiento separado de cualquier intangible identificable o separable en una fusión, lo que abrió extraordinariamente el estrecho ámbito objetivo que los intangibles habían tenido hasta entonces, y también por haber incorporado el valor razonable como metodología de valoración, pero puede que la reforma no haya llegado a su máximo potencial si los intangibles estructurales, que para algunos autores son el verdadero elemento distintivo de la empresa (Lev, 2005), siguen sin poder ser registrados tras una fusión.





# 8

## LA REFORMA INACABADA DE LA NIC 38

La NIC 38, que es prácticamente el fundamento de todo el edificio contable de los intangibles, tanto en el derecho contable internacional (estándares internacionales IAS, aplicables a más de cien países, y pilar de la normativa contable de la UE), como en el derecho contable nacional armonizado (PGC 2007), se basa fundamentalmente en un documento del IASC publicado en 1977, mucho antes de que se produjese la revolución de la nueva economía y está aquejada de importantes inconsistencias.

Por eso, el IASB y el FASB decidieron de común acuerdo en 2002 empezar una reforma de los intangibles mediante un proyecto conjunto. Lamentablemente el proyecto fue archivado en 2007, pero la inquietud sobre la mala regulación de la contabilidad de los activos intangibles prosigue de la mano del Australian Accounting Standards Board, que ha publicado un borrador de norma para reconocer los activos intangibles generados internamente (AASB, 2008).

En este capítulo se examina el proceso de armonización partiendo de los problemas que aquejan a la NIC 38 para examinar el proyecto de convergencia entre el FASB e IASB en sus distintas etapas, incluyendo su continuación actual por el Instituto Australiano de Contabilidad.

## 8.1. INTRODUCCIÓN

En la NIC 38 los activos intangibles no están completamente ausentes del balance, pero se ven con extraordinaria cautela. Están expresamente excluidas las marcas, cabeceras de periódicos o revistas, sellos o denominaciones editoriales, las listas de clientes, u otras partidas semejantes que se hayan generado internamente. El regulador contable teme que las partidas intangibles sean inscritas en el activo, creando la apariencia de riqueza, cuando es posible que dichos activos carezcan de valor de mercado. Basándose en el hecho de que aun hoy apenas existen mercados para intangibles, e incluso su valor en uso es cuestionable, el regulador contable ordena registrar como gasto todo lo relacionado con los intangibles, con la única excepción de los casos en que se haya pagado un precio a terceros por él y se trate de un derecho susceptible de protección registral como una marca o una patente, o bien tras una fusión contabilizada de acuerdo a la NIIF 3. En el resto de los casos, se impide el acceso al activo de todos los intangibles generados internamente.

Puesto que en el mundo globalizado la NIC 38 es la regla general para contabilizar los intangibles, sólo hay un intangible generado internamente que se permite activar: los proyectos de desarrollo, y aun en este caso con sujeción a requisitos estrictos. Por supuesto, todo lo relacionado con la plantilla se relega por la NIC 38 a la cuenta de Pérdidas y Ganancias. En consecuencia, existe una diferencia sustancial entre activos tangibles e inmateriales, pues para los bienes materiales construidos o fabricados por la propia empresa la regla general es registrarlos en el balance, mientras para los inmateriales la regla es llevarlos a la cuenta de pérdidas y ganancias. Si se quiere ponerlo en términos de valoración tradicional, para intangibles sólo se tiene “precio de adquisición”, mientras para los bienes tangibles se tiene “precio de adquisición o coste de producción”. La diferencia de trato entre una y otra clase de activos es, hoy en día, fuente de discusión. ¿Está justificado el recelo contra los intangibles?

Se cree que la NIC 38 no ayuda a conseguir el reflejo de la imagen fiel de la empresa en el balance, especialmente cuando ésta tiene muchos intangibles. Como los criterios de reconocimiento son estrictos, no reconoce elementos que satisfacen la definición de activos. La contabilización como gasto lleva a la infravaloración de la empresa, y esto produce un aumento del coste del crédito. La falta de información contable sobre

intangibles clave genera asimetría en la información y esto conlleva que es posible traficar con información privilegiada.

Uno de los principales problemas de la regulación existente actualmente es que discrimina el tratamiento contable de los activos en función de la forma de adquisición, según se hayan adquirido:

- Separadamente, mediante una transacción en el tráfico jurídico (por ejemplo: compra de una patente) —en cuyo se registra el activo en el inmovilizado inmaterial y se valora por el precio de adquisición—;
- Junto con otros elementos en una única operación de combinación de negocios,—en cuyo caso se les aplica el tratamiento previsto por la NIIF 3, esto es: se reconocen los que sean identificables y se les asigna valor mediante la técnica del valor razonable, quedando el resto de la diferencia de precio pagada como fondo de comercio—
- Mediante generación interna, ya con arreglo a un plan programado, ya sin sujeción a plan específico. Este es el caso más problemático porque el único intangible que se puede activar son los proyectos de desarrollo, y eso solo si está planificado y se puede determinar el coste de producción. En el PGC en estas condiciones puede también activarse un proyecto de investigación. Fuera de estos proyectos, los intangibles generados internamente están excluidos del balance, contabilizándose como gasto del ejercicio.

Como se va a ver en este capítulo, esta diversidad de tratamientos contables es inconsistente y dificulta la utilización de la información financiera. Un analista que examine los estados financieros de una empresa después de una fusión tendrá mucha mejor información sobre los intangibles de la empresa y dispondrá de mejores elementos para determinar la capacidad futura de producir rendimientos, sobre todo si se trata de una empresa con un fuerte componente innovador, que si hubiera examinado los balances anteriores a la fusión. Sin embargo, la forma en que el activo haya llegado a estar a disposición de la empresa no debería ser el criterio decisivo a la hora de decidir su tratamiento contable. La norma actual pone más énfasis en el procedimiento que en la propia disponibilidad del recurso productivo. La renuencia de las NIC a aceptar su capitalización tiene que ver ora con la falta de liquidez, ora con la inexistencia de mercados donde se puedan intercambiar este tipo de activos (marcas, patentes, etc.), ora con la

elevada volatilidad del valor de activos como marcas o patentes. Una solución viable sería la que ofrecen las técnicas de valoración recogidas genéricamente en el concepto de valor razonable, que permiten atribuir valor a estos elementos con suficiente fiabilidad.

La conclusión del examen de estas normas en relación con el capital humano es clara: si intangibles tan claros como la propiedad intelectual son excluidos del concepto de activo contable, mucho más lo será la competencia individual de sus empleados o incluso la infraestructura de gestión, salvo concretos elementos de ella que se hayan adquirido por precio o en operaciones de fusión y sean identificables. Por ello, en el marco actual y asumiendo (como hace el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital) que los accionistas y otros interesados en la información contable tienen derecho a saber datos sobre la plantilla, hay que acudir a los informes sobre la memoria, que se tratan en el capítulo 9. Finalmente, en los capítulos 10 y 11 se aborda el estudio del intangible estructural del capital humano, para lo cual este capítulo ofrece un bagaje de conocimientos imprescindible.

## 8.2. CRÍTICA A LA NIC 38

La separación entre activos intangibles y tangibles es cada día más irrelevante y en muchos casos artificiosa e incluso arbitraria, como ocurre en los ordenadores o en activos mixtos, aquellos que tienen parte de intangible y parte de tangible<sup>98</sup>. Y uno de los principales problemas de la regulación existente actualmente, es que discrimina el tratamiento contable de los activos en función de la forma de adquisición.

Otra arbitrariedad es la utilización de dos métodos de valoración (precio de adquisición frente a valor razonable), dependiendo de si los activos se han adquirido fuera de una combinación de negocios o en el seno de una de estas operaciones societarias. Es evidente que aquí existe también una arbitrariedad que debe ser despejada en aras de la comparabilidad, pero las causas de la reforma son más profundas: los principios de la NIC 38, publicada en 1998, se remontan a un documento para comentarios publicado en

---

<sup>98</sup> Un tipo especial de activos mixtos son los bienes tangibles que tienen afecto, legalmente reconocido, un derecho; por ejemplo: un solar con una licencia de edificación o una edificación con licencia para ejercer una actividad económica. En estos casos, el activo material es inseparable del derecho de uso (a diferencia de otros derechos reales que son separables del activo subyacente, como el derecho de vuelo o la concesión de exploración o explotación petrolífera). No existe un acuerdo para contabilizar adecuadamente este tipo de activos mixtos

1977 por el IASC<sup>99</sup>. Desde entonces han ocurrido acontecimientos muy significativos, pero la NIC 38 no ha reflejado adecuadamente la nueva situación económica. Los principales problemas que tiene la NIC 38 son:

1. Desde el punto de vista de la imagen fiel, la NIC 38 no es plenamente satisfactoria. No reconoce algunos elementos que, de acuerdo con el marco conceptual, cumplen la definición de activos porque fallan en los criterios de reconocimiento en el balance.
2. Es inconsistente con la NIC 16 “inmovilizado material” en el tratamiento de los activos generados internamente, puesto que los activos materiales construidos o fabricados por la empresa se reconocerán en el balance, mientras que si son intangibles permanecerán ocultos, con la única excepción de los costes de desarrollo, que se pueden capitalizar si cumplen ciertos criterios incluida su viabilidad técnica.
3. Es muy restrictiva al distinguir el tratamiento de los gastos de investigación frente a los de desarrollo
4. El tratamiento de la NIC 38 no es consistente con el de la NIIF 3. La contabilidad de la adquirente es totalmente diferente de la contabilidad de la adquirida el día anterior a la adquisición. Esto podría llevar a alguna distorsión en la causa de ciertas operaciones societarias que tuvieran como único objetivo reconocer un intangible en el balance.
5. El tratamiento subsiguiente a la adquisición en la NIC 38 también es inconsistente porque permite registrar los valores por el coste de adquisición o por el valor razonable, pero sólo si es posible determinarlo por referencia a un mercado activo. Ahora bien, los mercados de intangibles son sumamente inusuales, por tanto, dependiendo de hasta qué punto se interprete que el mercado es activo o no, se tiene la opción de contabilizar por el valor razonable o ha de seguirse con el coste. Por añadidura, la limitación de la existencia de un mercado activo no se aplica a los activos materiales construidos por la propia empresa. Por tanto, si no se exige un mercado activo para instalaciones industriales, maquinaria, equipamiento, activos biológicos, propiedades para inversión o instrumentos financieros ¿por qué se exige para los intangibles?

---

<sup>99</sup> Exposure draft: Accounting for research and development costs.

6. Tampoco la NIC 38 es consistente con el SFAS 157 de los US GAAP porque, éste aunque no impone obligatoriamente el modelo de valor razonable para los intangibles, permite que se adopte como base de valoración y, en tal caso, es utilizable en todas las situaciones, incluso cuando no exista un mercado activo.
7. Finalmente, donde la NIC 38 permite la contabilización y la valoración por el valor razonable, cuando en ejercicios posteriores se producen revalorizaciones contables, es obligatorio llevar las diferencias a patrimonio neto y no al margen operativo. Esto no presenta problemas si el activo no tiene asociado ningún pasivo, pero si lo llegara a tener, se produce un desajuste porque mientras la diferencia en la valoración del activo no se registra en la cuenta de pérdidas y ganancias, las diferencias que afectan al pasivo sí se registran en resultados<sup>100</sup>.

La inconsistencia en el tratamiento por la forma de adquisición afecta principalmente a los activos generados internamente. Con otros modos de adquisición no hay tanto problema. Los adquiridos separadamente mediante precio, inclusive los adquiridos por permuta de activos no monetarios, están contemplados en la NIC 38 y se contabilizan de modo consistente con la NIC 16 “Inmovilizado material”.

Los adquiridos gracias a una subvención gubernativa se contabilizan de acuerdo con los principios de la NIC 20 “Contabilización de las subvenciones oficiales e información a revelar sobre ayudas públicas”. La subvención puede ser tratada bien como ingresos diferidos, bien como un menor coste del activo. Este doble tratamiento no es muy satisfactorio, pero es un problema común a las dos clases de activos, tangibles e intangibles, y por tanto su consideración excede la de este trabajo. Por lo que atañe a la valoración de los activos adquiridos mediante subvención, se admite la contabilización por el valor razonable o por un importe nominal más los costes de puesta en funcionamiento, lo cual también merecería una consideración separada. Finalmente, los intangibles

---

<sup>100</sup> Este desajuste constituye precisamente la causa de que en 2005 se rechazase la norma, que finalmente fue adoptada tras solucionar este problema, para la valoración de los derechos de emisión de gases de efecto invernadero. Efectivamente, los permisos se contabilizaban como activos intangibles, y sus variaciones de valor no repercutían por tanto en el margen operativo, pero las obligaciones de entregar derechos por exceso de emisiones sí se registraban en el margen operativo porque no se rigen por la NIC 38 sino por la NIC 37, que obliga a llevar las variaciones a pérdidas y ganancias.

adquiridos en combinaciones de negocios se contabilizan por la NIIF 3. Parece que esta diversidad de tratamientos pide una regularización.

### 8.3. LA ARMONIZACION DEL CONCEPTO DE INTANGIBLE ENTRE EL FASB Y EL IASB

#### 8.3.1. Marco general de la armonización

En 1998 EEUU y Europa crearon la llamada Asociación Económica Transatlántica, en el marco del Diálogo Regulatorio Transatlántico, en un esfuerzo para aproximar los marcos regulatorios respectivos para facilitar el comercio entre ambas zonas. Ese acuerdo buscaba en particular la alineación de estándares y requisitos reglamentarios de todo tipo, no exclusivamente contables, para facilitar el comercio e incrementar la producción de riqueza. Ambas partes se comprometieron a enumerar las diferencias existentes en el campo de los estándares internacionales de todo tipo, y a hallar vías para cooperar más estrechamente. Igualmente, se comprometieron a identificar los mecanismos para que los cuerpos reguladores cooperen más estrechamente<sup>101</sup>.

En medio de este clima de diálogo regulatorio, las autoridades contables empezaron a trabajar para aproximar los respectivos marcos, teniendo en cuenta que las diferencias contables suponían un freno para la creación de un amplio mercado mayorista de capitales porque las empresas europeas que emitían valores en mercados americanos no podían utilizar sus estados financieros para depositar las cuentas ante la SEC, sino que debían realizar primero un trámite de conciliación para aplicar las normas contables americanas (US GAAP). Las entidades no residentes que se cotizaban en mercados or-

---

<sup>101</sup> En particular, el acuerdo se pronuncia sobre la confluencia de estándares internacionales de la forma siguiente: ([http://ec.europa.eu/enterprise/policies/international/files/trans\\_econ\\_partner\\_11\\_98\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/international/files/trans_econ_partner_11_98_en.pdf)) *Alignment of standards and regulatory requirements:*

*In light of US -EU involvement in and commitment to international standardisation activities, as well as the work being carried out in the framework of the WTO TBT Agreement, we will:*

*(a) Assess existing work in the field of international standardisation (e. g. , planning, adoption, transposition and utilisation of international standards) to determine ways to develop closer US -EU cooperation, where feasible, to overcome difficulties that might hinder progress in this area and to better serve U S. and EU health, safety, quality, and environmental needs, and to determine whether greater use could be made of mutually agreed international standards when developing domestic regulatory requirements. Target Date: end January 1999.*

*(b) Identify ways of encouraging closer links between international, regional and national standards bodies. Target Date: end June 1999.*

*(c) Review, taking into account domestic constraints, the activities and role of private sector standards bodies in determining domestic standards, with a view to improving cooperation in standards development at the national, regional and international level. Target Date: end of 1999.*



ganizados norteamericanos venían obligadas a aplicar en su país de origen las NIC-NIIF y en Estados Unidos los US GAAP, lo que se hacía a lo largo de las 63 páginas del formulario 20-F que debían depositar ante la SEC.

Esta operación era costosa<sup>102</sup> y realmente no añadía gran valor a los inversores. Con el fin de aumentar la eficiencia de los mercados, FASB e IASB empezaron conversaciones para aproximar los marcos contables que terminarían plasmándose en el acuerdo de Norwalk en 2002, por el cual los dos reguladores se comprometían a trabajar en proyectos conjuntos para lograr la convergencia entre los dos sistemas.

La primera tarea fue enunciar las diferencias entre los dos bloques contables, pues eran muy importantes. La comparación de los dos sistemas al objeto de resaltar sus diferencias se realizó mediante trabajos como el del propio FASB “Informe sobre las similitudes y diferencias entre las normas del IASC y los PGA americanos” (1999), un extenso informe en el que a lo largo de más de 500 páginas se comparan las normas básicas norteamericanas<sup>103</sup> con las Normas Internacionales de Contabilidad emanadas del entonces denominado IASC, y posteriormente asumidas y corregidas por el IASB y continuadas en las Normas Internacionales de la Información Financiera. Aunque se quisiera ofrecer una caracterización general de las diferencias, esto no es fácil. En palabras del propio IASC, *“algunas normas y estándares son prácticamente idénticos, otros en cambio difieren en mayor o menor medida, o bien ofrecen opciones para el tratamiento de la información contable que el otro sistema no permite. En ocasiones, existen normas y principios que abordan cuestiones que la otra normativa ni siquiera contempla. Por último, existen diferencias debidas a cuestiones de contabilidad especializada que sólo se abordan por los US GAAP”* (IASB, 1999).

Tras las primeras aproximaciones, el proceso formal de armonización comenzó en 2002 con los acuerdos de Norwalk, que permitieron empezar a trabajar a favor de la convergencia contable mediante un método que al principio buscaba la nivelación de diferencias específicas. Fruto de este primer empuje se lograron aproximaciones como la adopción por el IASB de la solución norteamericana para las combinaciones de nego-

---

102 En estimaciones de Sir David Tweedy, presidente del IASB, la conciliación costaba entre 1 y 10 millones de dólares anualmente para cada entidad, aunque parece que la estimación es algo exagerada.

103 En inglés, Core Standards.

cios junto con otras como la contabilidad de instrumentos financieros, o la de los activos que se encuentran disponibles para la venta, mientras que el regulador americano modificó su criterio para acoger la solución europea en temas como los costes de inventario, las permutas, los cambios de criterio contable y los acontecimientos posteriores al cierre, y la rectificación de errores. Sin embargo, pronto resultó evidente que las NIIF y los US GAAP distaban demasiado como para que el método de limar diferencias fuera efectivo.

El método de limar diferencias pasó a un segundo plano no sólo por ser costoso (absorbía casi todos los recursos de los dos organismos), sino principalmente porque no solucionaba las inconsistencias de cada uno de los corpus reguladores; más bien las acentuaba. Por eso, el 27 de febrero de 2006 se dio un nuevo enfoque, materializado en un Memorandum of Understanding entre el IASB y el FASB para poder elaborar un proyecto común que mejorase la calidad de ambos sistemas, empezando por la elaboración de un marco conceptual común donde debería darse una definición uniforme a los intangibles. Sin duda alguna, un elemento que aceleró el nuevo enfoque para la convergencia fue el anuncio hecho en 2005 por la Securities and Exchange Commission de que eliminaría el requisito de la conciliación en un plazo no posterior a 2009, como así ocurrió.

El método constructivo partiendo de un marco conceptual común puede ofrecer a la larga mejores resultados que el de limar las diferencias, habida cuenta de su magnitud. El primer módulo del nuevo marco Conceptual conjunto IASB-FASB<sup>104</sup>, aunque ya completado, no sirve para salir de dudas porque esta fase A sólo se refiere a los objetivos y características cualitativas de la información contable. Más interesante es la Fase B “Elementos y medida”, siguiente en el orden lógico de trabajo del grupo conjunto IASB - FASB. Por ahora hay que conformarse con la definición de los “recursos económicos” de la entidad en el capítulo 1 cuando se pronuncia del modo siguiente:

*“La información sobre los recursos económicos de una entidad y las obligaciones que los gravan –su posición financiera- puede proveer al usuario de los estados financieros de mucha información sobre la cantidad, periodicidad e incer-*

---

<sup>104</sup> Conceptual Framework for Financial Reporting: The Objective of Financial Reporting and Qualitative Characteristics and Constraints of Decision-Useful Financial Reporting Information  
[http://www.fasb.org/ed\\_conceptual\\_framework\\_for\\_fin\\_reporting.pdf](http://www.fasb.org/ed_conceptual_framework_for_fin_reporting.pdf)

*tidumbre de los futuros flujos de caja. Esa información ayuda a los suministradores de capital a identificar las ventajas y debilidades financieras y estimar la liquidez y solvencia de una entidad. Incluso, indica el potencial de flujos de caja y recursos económicos y el dinero que se necesita para liquidar los pasivos. Los usuarios también estiman la efectividad con que los gerentes están rindiendo cuentas de su responsabilidad fiduciaria comparando las expectativas con los resultados. Algunos de los recursos económicos de la empresa, como los créditos sobre clientes, son fuentes inmediatas de dinero futuro. Por su parte, prestamistas y proveedores son fuente directa de flujos de caja negativos. Sin embargo, muchos de los flujos generados por la empresa no son directos, sino que resultan de la combinación de recursos económicos para fabricar y distribuir bienes o servicios a los clientes. Aunque esos flujos no se pueden identificar con recursos económicos (léase activos) individualizados, los suministradores de financiación necesitan conocer la naturaleza y cantidad de los recursos que una entidad tiene a su disposición. Esa información probablemente ayude también a quienes quieran valorar una empresa, aunque los estados financieros no están diseñados para mostrar el valor de una empresa”*

El enunciado “*los suministradores de financiación necesitan conocer la naturaleza y cantidad de los recursos que una entidad tiene a su disposición*” en el texto anterior parece que invita a que la definición de elementos contables sea tan omnicompreensiva como sea posible. Tal vez cuando el marco conceptual llegue a los elementos contables decida que la definición de activo sea más amplia e incluya intangibles generados internamente, aprovechando el camino abierto por la actual NIIF 3. No hay una posición oficial todavía, pero se encuentra una orientación en algunos documentos publicados, como las notas de la agenda de la reunión de 22 de octubre de 2007 (Doc. A4) “Marco conceptual, Fase B: Elementos y reconocimiento. Ejemplos de definición de activos”.

### **8.3.2. Mayor convergencia entre IASB y FASB**

Así pues, concurrían muchas razones para empezar un proyecto conjunto entre FASB e IASB. La convergencia contable es un criterio al que el IASB concede gran importancia a la hora de decidir emprender un proyecto. Desde este punto de vista, el proyecto de convergencia entre FASB e IASB tendría la ventaja de incrementar la com-

patibilidad entre las normativas contables diversas, porque la mayoría de los reguladores fuera de Europa no habían adoptado la NIC 38 en 2002. EEUU y Japón, por ejemplo, contabilizan los costes de desarrollo como gastos del ejercicio, mientras que la NIC 38 establece que se capitalicen cuando se cumplan las condiciones de sujeción a un plan y esperanzas fundadas de éxito. También existen diferencias conceptuales entre las distintas normativas en la definición de investigación o desarrollo. Si se mejorase la NIC 38, EEUU y Japón, que no están ajenos a la preocupación por el problema de los intangibles, se pensaba que probablemente estarían dispuestos a adoptar una nueva norma.

El problema para lanzar un proyecto de armonización ambicioso era el delicado equilibrio entre los principios de relevancia (que lleva a registrar más elementos) y de fiabilidad (que actúa en sentido contrario, limitando la inscripción de los que no tienen valores fiables). La NIC 1 (Presentación de los Estados Financieros) exige que se apliquen todos los estándares internacionales para poder considerar que se cumple oficialmente con las NIC. Por tanto, las empresas tendrían que aplicar la NIC 38 reformada. La NIC 1 se interpreta como una manifestación expresa a favor de la armonización contable. Ahora bien, alcanzar esa armonización se complicaría si un estándar concreto fuera rechazado por las empresas. En este contexto, la publicación de la NIC 38 “activos intangibles” no era pacífica porque entre los reguladores hubo diferentes interpretaciones. Stolowy y Cazavan (2001) compararon las soluciones de 21 reguladores nacionales y dos internacionales, tanto en los aspectos de la definición de los activos como en su tratamiento contable. En su estudio se ponía de manifiesto que no existe un marco conceptual aceptado generalmente y que hay bastante disparidad tanto dentro de cada país como en la comparación internacional, lo que era un desafío para el principio de aceptabilidad de las NIC por parte de las empresas. La publicación de la NIC 38 sólo sirvió para poner de manifiesto la disparidad, enfatizando una necesidad de armonización.

Frente a la posición armonizadora, muchos argumentaban que la contabilización de los activos generados internamente por el valor razonable abría amplias posibilidades de manipulación por parte de los sujetos contables. Sin embargo, esas posibilidades no son mayores que las que ya abre la NIIF 3 en combinaciones de negocios, y no existe constancia de esa manipulación de valores. Por otra parte, el Consejo Internacional de Valoraciones está avanzando notablemente en los estándares de valoración, como se verá más adelante. En EEUU, ocurre lo mismo. El Instituto Americano de Censores

Jurados de Cuentas<sup>105</sup> publicó en junio de 2007 una norma sobre valoración de negocios y activos intangibles. Del mismo modo, el FASB, que sufrió críticas muy fuertes al comienzo de la crisis de 2008 porque algunos achacaron al valor razonable (regla *mark to market*) ser la causa de la crisis de las instituciones financieras, revisó en profundidad las reglas de valoración y concluyó que procedía mantener en su lugar la norma SFAS 157 sobre el valor razonable, que regula entre otras la valoración de activos financieros por su valor de mercado<sup>106</sup>.

### 8.3.3 Proyecto del FASB sobre intangibles entre 2001 y 2004

Como se sabe por el capítulo 7, en 2001 el FASB publicó el SFAS 142, regulando la contabilización del fondo de comercio y otros intangibles fruto de los trabajos técnicos que se plasmaron en los informes sobre la falta de adecuación de la contabilidad financiera a la nueva economía (Upton, 2001). Fuera de la regulación quedaban, sin embargo, los intangibles generados internamente, con lo que el principal problema quedaba sin solución.

Para paliarlo, aplicando una de las sugerencias del informe de Upton, el 17 agosto de 2001 el FASB lanzaba un anteproyecto para elaborar una norma que permitiera la publicidad de los intangibles no reconocidos en el balance<sup>107</sup>, junto con un proyecto de información sobre resultados financieros. El FASB solicitaba comentarios sobre el objetivo y alcance del proyecto.

---

<sup>105</sup> American Institute of Certified Public Accountants.

<sup>106</sup> El FASB publicó el SFAS 157 (Medición por el Valor Razonable) en 2006 para definir el marco general de este método y ampliar la información sobre su uso por los sujetos contables. A raíz de la crisis que comenzó en 2008 se escribió mucho en contra del valor razonable porque, se argumentaba, la regla del *mark to market* aceleraba las pérdidas en instituciones financieras, especialmente cuando los mercados no tienen suficiente liquidez.

En octubre de 2008 se publicó en EEUU la Ley de Estabilización Económica de Emergencia, concediendo fondos para recapitalizar instituciones financieras que utilizan el valor razonable para contabilizar los valores de sus activos. El Tesoro ordenó entonces a la SEC que estudiase si la regla del valor razonable de “marcar con referencia al mercado” era la causa de la crisis, concediendo autoridad a la SEC para suspender el SFAS 157. También se publicó la nota informativa “FASB Staff Position 157-3, “Cómo determinar el valor razonable de un activo financiero cuando el Mercado para ese activo no tiene liquidez”.

Un par de meses después, en diciembre de 2008, la SEC informó en contra de la suspensión del SFAS 157, y afirmó que el valor razonable no era la causa de los problemas de los bancos, aunque recomendó medidas adicionales, entre las cuales adoptar medidas adicionales para mejorar la aplicación práctica del valor razonable, revisar las reglas de cálculo de envejecimiento de activos financieros, reforzar las mejores prácticas a la hora de realizar valoraciones y simplificar la contabilidad para las inversiones en activos financieros.

<sup>107</sup> Disclosure of Information about Intangible Assets not Recognized in Financial Statements.

El ámbito del proyecto era la publicidad (*disclosure*) de datos sobre intangibles generados internamente, y por tanto no adquiridos separadamente o como parte de una combinación de negocios. Es decir, se intentaba estudiar las posibilidades de divulgar e informar sobre aquellos activos que ni están reflejados en los estados financieros ni existe apenas información cuantitativa o cualitativa en las memorias. Como objetivo subordinado, el proyecto se planteaba la investigación para una posible inclusión de los intangibles, en un futuro, en el balance (*recognition*).

La exposición de motivos del proyecto se remitía a las conclusiones puestas de manifiesto a través de la literatura que indican cómo muchos de los elementos creadores de valor en la nueva economía son activos no tangibles, y en ausencia de medidas para inversores y acreedores, la cantidad de capital que afluye a estas empresas es subóptima. Además, indicaba el proyecto, existe una diferencia de trato en cuanto a la forma en que se han adquirido los activos, pues los generados internamente no se registran. Esta diferencia de tratamiento dificulta la comparabilidad. En ausencia de elementos para poder comparar los intangibles, lo que hacen los analistas es eliminarlos en los balances de aquellas empresas donde sí se han registrado, sea por haberlos adquirido separadamente, sea por una combinación de negocios, ofreciendo como resultado un análisis exclusivamente de los activos tangibles. Si, como queda dicho, los intangibles constituyen la parte más importante de la nueva economía, este resultado no puede ser satisfactorio. El FASB recibió 61 cartas de respuesta, todas en general favorables al proyecto, aunque mostrando preocupación por dos cuestiones: las dificultades de la valoración de los intangibles y la revelación de información confidencial<sup>108</sup>.

En el desarrollo del proyecto se celebraron ocho reuniones del Consejo del FASB entre octubre de 2001 y septiembre de 2002. En una de las primeras, el FASB cambió el objeto del proyecto. Si inicialmente se extendía tanto a los intangibles generados internamente y no reconocidos en el balance (como marcas o clientela) y a los que se adquieren sin terminar y por tanto se contabilizan como gasto (como la I+D en curso), el FASB decidió limitar el ámbito y centrarse exclusivamente en el reconocimiento inicial de los elementos que se reconocerían si se hubieran adquirido en una combinación de negocios aplicando el FASB Statement nº 141, es decir, los que estén basados en derechos legales o sean separables. Esto tenía la ventaja de que se podían utilizar las

---

<sup>108</sup> <http://www.fasb.org/intangibles.shtml&pf=true>

definiciones y conceptos desarrollados para las combinaciones de negocios en los SFAS 141 y 142. Según el FASB, estas ventajas deberían compensar la decepción que algunos sintieron al dejar fuera de su ámbito el “capital intelectual” y otros intangibles no separables o sin base contractual, entre los cuales, por supuesto, el capital humano individual en su concepción tradicional.

Recuerdese que el objetivo del proyecto inicialmente no alcanzaba a la inscripción contable de los activos generados internamente, sino meramente a la revelación voluntaria de datos, para lo cual la primera tarea del FASB era definir cuál sería la información cuantitativa y cualitativa que habría que reunir. Para el marco conceptual de definiciones se propuso utilizar las mismas clases de activos que se señalan en el SFAS 142 (relacionados con el mercado, relacionados con la clientela, de tipo artístico, de tipo contractual o basado en tecnología).

En octubre de 2002 el Consejo empezó a discutir si se debería publicar información cuantitativa sobre los intangibles, y en tal caso qué modelo de valoración utilizar. Empezaron a discutir algunas opciones basadas en el coste y basadas en el valor razonable, estas últimas con apoyo en el SFAS 141. El Consejo finalmente optó por un enfoque mixto: informar de los activos por el valor razonable que tendrían inicialmente, y publicar cada año los gastos hechos para mantenerlo o enriquecerlo. Además, el Consejo empezó también a preguntarse qué información cualitativa que sería necesario recoger.

El encaje técnico del proyecto dentro de las normas del FASB empezaba con los objetivos de la información financiera (FASB 1), que incluyen determinar los recursos económicos de la empresa. Al respecto, el FASB 6, “elementos de los estados financieros”, define un activo como un recurso que probablemente proveerá beneficios económicos futuros y que está controlado por la empresa como resultado de transacciones o eventos pasados. El concepto “probable” se refiere a lo que puede razonablemente esperarse.

Además, los elementos han de superar un análisis coste-beneficio. No se reconocen los elementos para los cuales el coste de publicarlo sea inferior a los beneficios que cabe

esperar de él. El problema con los intangibles es precisamente la dificultad para ofrecer medidas fiables, un concepto también presente en el marco conceptual del IASB.

Por otro lado, el proyecto debía armonizar también la contabilidad de proyectos de I+D, que se regula en EEUU en el *FASB Statement n° 2*. La norma exige que se den como gasto porque falta la certidumbre sobre beneficios futuros, pues falta una relación directa entre la inversión en I+D y los ingresos venideros y porque no se puede medir razonablemente si no es por los costes incurridos.

El 14 de enero de 2004, repentinamente, el Consejo del FASB cambió de opinión y dejó el proyecto en suspenso, eliminándolo de su agenda activa. No está claro cuáles son las razones, pero parece que a este cambio no es ajena la agenda de la convergencia contable trasatlántica, porque en noviembre de 2002 se había firmado el Acuerdo de Norwalk que preveía la convergencia de los estándares contables mediante el trabajo conjunto de las dos organizaciones.

### 8.3.4 Continuación por el IASB, 2004-2007

En 2004 el IASB toma el testigo y encomienda al Instituto Australiano de Contabilidad<sup>109</sup> que continúe la investigación en el área de los intangibles tomando como punto de partida el proyecto del FASB<sup>110</sup>. Las razones de encargar a Australia este proyecto están claras: el país austral ha sido tradicionalmente el que ha tenido normas más avanzadas sobre reconocimiento de intangibles.

La investigación por Australia se desarrolla entre 2004 y 2006 y, el 27 de Febrero de ese año 2006 se presenta la hoja de ruta para la convergencia contable trasatlántica<sup>111</sup>. En esa hoja de ruta el IASB contempla el proyecto de intangibles como una investigación en curso, aunque todavía no añadida a la agenda activa, y se clasifica este proyecto entre los temas para los que se necesitaba tomar decisión antes de 2008<sup>112</sup>. En

---

<sup>109</sup> Australian Accounting Standards Board, AASB.

<sup>110</sup> Tal como se cuenta en [http://www.aasb.com.au/admin/file/content105/c9/ACCDP\\_IGIA\\_10-08.pdf](http://www.aasb.com.au/admin/file/content105/c9/ACCDP_IGIA_10-08.pdf) pág. vi

<sup>111</sup> A Roadmap for Convergence between IFRSs and US GAAP – 2006-2008 Memorandum of Understanding between the FASB and the IASB.

<sup>112</sup> “To have considered the results of the IASB’s research project and made a decision about the scope and timing of a potential agenda project.”



cumplimiento de la hoja de ruta se pide al Instituto australiano que prepare un documento para que el Consejo del IASB decida su inclusión en la agenda activa. Así se hace, y sin embargo, contra todo pronóstico el proyecto no resulta aprobado. En diciembre de 2007 se reúnen por separado los Consejos del FASB y del IASB y en ambas reuniones se decide abandonarlo. La explicación está en motivos de coste: el proyecto es de tal magnitud que absorbería todos los recursos disponibles, y de oportunidad: hay otros proyectos más urgentes que demandan atención como es la contabilidad de los derechos de emisión de gases de efecto invernadero o los acuerdos de control conjunto en combinaciones de negocios.

La frustrante decisión de 2007 no significa, ni mucho menos, que el proyecto esté definitivamente arrinconado. Al contrario, la información que contiene la web del IASB<sup>113</sup> muestra claramente que la intención del Consejo es continuar con el proyecto. De hecho, empieza por manifestar que inmediatamente después de decidir no incorporarlo a la agenda activa del organismo, el Consejo del IASB expresó el deseo de que la investigación continuase hasta el momento en que pudiera volver a reconsiderarlo. En tal caso, sigue la declaración en la página web del IASB, lo más probable es que el asunto se aborde conjuntamente por FASB e IASB, con la eventual creación de un grupo de trabajo para garantizar que se recogen los puntos de vista de usuarios, sujetos contables, y reguladores. Ya la propuesta de diciembre de 2007 recogía un amplio espectro de opiniones, incluyendo la comunidad universitaria, así como datos sobre la puesta en práctica de la NIIF3. Si se llega a activar este programa, sigue diciendo la página web del IASB, no se pasaría directamente a un borrador para exposición pública, sino hacia un documento para discusión que proponga alternativas preliminares antes del borrador para exposición pública. En definitiva, el IASB está anunciando que en un momento futuro se creará ese grupo de trabajo conjunto para, contando con la opinión de los grupos de interesados en la contabilidad, emitir un documento para discusión previo a un posterior borrador para exposición pública. Así lo confirma la agenda del IASB publicada en su página web<sup>114</sup>: el IASB recuerda que los reguladores nacionales están continuando la investigación para un posible proyecto futuro.

---

<sup>113</sup> <http://www.iasb.org/Current+Projects/IASB+Projects/Intangible+Assets/Project+history.htm>

<sup>114</sup> <http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/D87B5276-BCEF-416D-9474-8F6642503D31/0/WorkplanApril192010.pdf>

El IASB se apoya en el Instituto Australiano de Contabilidad y así, en septiembre de 2008 el AASB saca a la luz un Borrador de Discusión: Contabilidad inicial de intangibles generados internamente<sup>115</sup>. No es el único movimiento en ese sentido. En 2008, el Instituto de Contabilidad del Japón estaba considerando la adopción de una norma similar a la NIC 38, y previamente realizó un estudio sobre la aplicación práctica en las empresas europeas<sup>116</sup>. Más recientemente, en febrero de 2011 el AASB realizó un estudio sobre intangibles mediante encuestas a contables, auditores, asesores y reguladores contables; seguida por otra en agosto de 2011 sobre registro inicial de intangibles destinada a usuarios de información financiera.

### **8.3.5. El proyecto del Instituto de Contabilidad de Australia (AASB) sobre reconocimiento inicial de los intangibles generados internamente**

En primer lugar, hay que aclarar que el documento publicado por el AASB (2008) no tiene la forma de propuesta de norma sino de documento de discusión, lo que significa que las propuestas que realiza son abiertas. Por ejemplo, subraya las ventajas e inconvenientes de elegir entre el modelo de coste o el de valor razonable, pero no se pronuncia a favor de uno u otro.

En segundo lugar, es bueno resaltar que el AASB, aunque aparece como firmante de la propuesta, está respaldado por el IASB. Este respaldo se materializa en el apoyo al proyecto por parte de NSS (National Standard Setters) un grupo de representantes de organismos reguladores contables que actúa como órgano asesor del IASB y que tienen responsabilidades en la fijación de la agenda activa del IASB. El presidente del NSS, en el prólogo al documento para discusión, narra cómo los miembros de este consejo asesor NSS han examinado un borrador del documento y se han reunido para discutir sus propuestas.

La clave de la reforma que el proyecto propugna es superar la diferencia en la contabilización debida a la forma de adquirir el activo. Para el proyecto la forma en que

---

<sup>115</sup> Discussion paper: Initial Accounting for Internally Generated Intangible Assets.

<sup>116</sup> [https://www.asb.or.jp/asb/asb\\_e/technical\\_topics\\_reports/development\\_costs\\_e.pdf](https://www.asb.or.jp/asb/asb_e/technical_topics_reports/development_costs_e.pdf)

el activo llega a la empresa no debería ser el elemento relevante a la hora de determinar su registro como activo. Los elementos que tengan la misma naturaleza y función en la empresa deberían figurar en los libros en pie de igualdad, lo mismo si se adquieren en una combinación de negocios o si se adquieren separadamente, como si se producen por la propia empresa, sea con sujeción a un plan preconcebido, sea de una manera no planificada.

En particular, los principios y reglas que se prescriben en la NIIF 3 para identificar la existencia de intangibles deberían servir también para determinar si existen intangibles generados internamente. Por tanto, el AASB propone una técnica basada en una hipotética combinación de negocios para evaluar la existencia de activos identificables.

En lo que se refiere a la valoración, existen dos modelos: coste y valor razonable. La adopción del modelo-coste supone que algunos activos (los generados sin sujeción a plan) van a quedar fuera del balance porque, aunque satisfagan la definición de activo, no van a satisfacer la de reconocimiento, porque su valoración será incierta. Para estos activos no se precisaría dictar otro bloque de normas, aunque sería necesario aclarar qué se entiende por un plan programado. La adopción del modelo del valor razonable sería consecuencia de asumir un modelo de “hipotética combinación de negocios”. En este caso, todos los activos generados internamente que satisfagan los criterios de reconocimiento de la NIIF 3 deberían contabilizarse por su valor razonable. Habría alternativas para proponer criterios de reconocimiento o valoración más simplificados, pero eso abriría el camino a importantes disfunciones.

En el modelo de coste, la medición de los intangibles no presenta mayores problemas que llevar una contabilidad de costes adecuada y aplicar las normas comunes, sobre todo de la NIC 16, para imputar los costes comunes al activo en desarrollo. El coste, sin embargo, no sería una medida fiable para determinar el valor de los generados internamente sin sujeción a un plan como sería el intangible estructural de capital humano. En el caso de aplicar un modelo de valor razonable, los activos intangibles serían valorados de acuerdo con las reglas del IASB (NIIF3) y con las del FASB (SFAS 157: medición por el valor razonable). Desde una perspectiva técnica, la utilización del valor razonable incrementa el cociente del binomio utilidad-fiabilidad porque el número de activos reconocidos es mucho mayor, lo que incrementa la utilidad de los estados

financieros, y la fiabilidad no sufre detrimento. Los redactores de la propuesta consideran que también desde el punto de vista práctico esta solución es viable. Sin embargo, reconocen que se precisa mayor investigación. Por este motivo, recientemente han decidido comenzar una investigación para examinar las implicaciones y dificultades que sufrieron las empresas en la aplicación de la NIIF3.

La presentación de la información sobre intangibles se puede hacer en el balance o en documentos complementarios. El ideal según el AASB, obviamente, es la inscripción en el balance. De acuerdo con la NIC 1 (Presentación de los estados financieros) los requisitos generales serían de aplicación a los intangibles. De acuerdo con ello, se presentarían separadamente los activos que cumplan los criterios de reconocimiento, y se divulgaría la información sobre la política contable de la empresa y las asunciones realizadas por los directores de la misma en relación con los intangibles generados internamente del mismo modo que deben hacerlo para otro tipo de activos. Si se sigue el modelo de coste, la información financiera debe revelar los costes que se han considerado para cada elemento junto con las políticas contables aplicadas, así como las asunciones de los directores sobre los intangibles.

En el caso de adoptar un modelo basado en el valor razonable, la información a publicar sería algo más amplia. Incluiría las referencias a los elementos de mercado que han permitido la determinación mediante comparabilidad, o bien las técnicas de estimación alternativa que se han aplicado. Además, si se diera el caso de que, al cambiar las técnicas o metodologías aplicadas para hallar el valor razonable, el resultado fuera significativamente diferente, este hecho debería igualmente quedar explicitado en la memoria. Incluso en el método de VR, los costes determinados mediante contabilidad analítica deberían igualmente ser objeto de mención en la memoria.

Para que la información no pierda relevancia, los sujetos contables deberían estar obligados igualmente a declarar en qué casos no se ha llegado a contabilizar un activo intangible generado internamente y qué criterios de reconocimiento no se han cumplido, naturalmente esto sujeto al principio de importancia relativa. En el marco conceptual del IASB, el reconocimiento contable es preferible a la revelación de datos en la memoria, por tanto sería obligatorio contabilizar en el activo todos los activos intangibles generados internamente que cumplan los criterios. Esto no impide que, como paso

previo a facilitar la adopción de la solución final, durante un período transitorio se comienza por la revelación de datos en las memorias.

### 8.3.6. El proyecto de intangibles bajo el prisma del IASB

El IASB tiene un Reglamento de funcionamiento interno que obliga a analizar los nuevos proyectos bajo cinco criterios, que se muestran en el cuadro 13.

#### **Cuadro 13: Criterios del FASB en la valoración de las reformas contables**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Relevancia/fiabilidad (relevancia de la información suministrada y fiabilidad de los datos)</li><li>• Calidad de las normas existentes</li><li>• Avances hacia la convergencia</li><li>• Calidad de las normas a desarrollar</li><li>• Limitaciones de recursos</li></ul> |
|---|

El proyecto presentado por técnicos del AASB al Board del IASB pasa revista a los cinco criterios, siendo el resultado positivo en los cuatro primeros, aunque la final se impuso el quinto. La opinión del FASB sobre los cuatro criterios es:

Binomio relevancia / fiabilidad. La información sobre intangibles es relevante por la importancia de estos elementos en numerosas jurisdicciones. En el estado actual de la regulación (NIC 38) la mayoría de los datos relevantes no acceden al balance, lo que produce problemas frecuentes e importantes. La omisión de esta información podría estar justificada por la otra parte del binomio (fiabilidad) si no fuera posible obtener datos fiables. Sin embargo, en opinión del IASB sí que es posible proveer esa información de manera fiable.

Calidad de las normas existentes. En opinión del IASB, las normas actuales no están en condiciones de seguir siendo la referencia. Tampoco se pueden solucionar con pequeñas correcciones. Se necesita una reforma fundamental.

En cuanto al incremento de la convergencia, en opinión del IASB, el desarrollo de un estándar de calidad incrementaría la convergencia porque muchas jurisdicciones (Japón, EEUU, Canadá, etc.) lo adoptarían.

Por lo que respecta a la calidad de las normas a desarrollar, es opinión del personal del IASB que, cualquiera que sea el alcance o extensión que se pueda dar a este proyecto, el resultado sería satisfactorio para los usuarios.

El borrador para discusión presentado al Board no se pronuncia sobre los recursos que demandaría el proyecto, porque para eso hay que tener en cuenta el resto de proyectos existentes, aunque reconoce que, en función del alcance que se le quiera dar, serían considerables. Ya se sabe que ésta es la razón de que, por el momento, el proyecto se haya dejado en suspenso.

#### **8.4. CONEXIONES DE LOS INTANGIBLES CON OTROS PROYECTOS DE REFORMA CONTABLE DEL IASB<sup>117</sup>**

La calidad de la norma a desarrollar por el IASB en un eventual proyecto de intangibles será medida también por su encaje con el resto de normas vigentes y proyectos en curso. Entre estos últimos, los que pueden resultar afectados son los que se describen a continuación.

##### ***Proyecto del marco conceptual.***

Este proyecto, incorporado a la agenda conjunta del IASB-FASB en 2004, es el más ambicioso porque tiene por objeto lograr una convergencia duradera con el FASB a través de una definición común de todos los elementos importantes de la contabilidad, empezando por el objetivo y características cualitativas de la información financiera, pasando por la definición de los elementos contables, su reconocimiento y medición, para pasar a los aspectos de publicidad de la información: el sujeto que debe informar, la presentación de los estados financieros, la aplicación a entidades no lucrativas, o el propio propósito del marco conceptual. Por su extensión y magnitud, el proyecto se ha

---

<sup>117</sup> Información actualizada con la web del IFRS en octubre de 2012 <http://www.ifrs.org/current-projects/iasb-projects/Pages/iasb-work-plan.aspx>

dividido en ocho fases, de las cuales se terminó la primera (Objetivo y características cualitativas) en 2010, para pasar a continuación a la segunda fase (Elementos y reconocimiento en las cuentas). La fase tercera, dedicada a la medición de esos elementos registrados en las cuentas, empezaría después, en una fecha todavía no comprometida.

Para estos trabajos, la abundante literatura existente debe proporcionar suficiente material al IASB para decidir sobre la propia definición de activo<sup>118</sup>, sobre cuándo puede considerarse que el activo así definido puede ser reconocido en las cuentas (criterios de identificación específica, control por la empresa, capacidad de producir rendimientos futuros) y el delicado asunto de la valoración (¿modelo coste histórico, modelo valor razonable?). Sin ninguna duda, las decisiones que se tomaron en 2004 en la NIIF 3 tendrán mucha influencia para los trabajos del marco conceptual. Para el futuro de la definición de activo intangible y para la armonización contable entre FASB e IASB este proyecto va a ser muy importante. El 28 de septiembre de 2012 el IASB discutió cómo relanzar el proyecto del Marco Conceptual. Se espera publicar un documento de trabajo a lo largo de 2013 con la vista en un primer borrador no antes de 2014.

### ***Proyecto “Leases”***

Los derechos sobre bienes en arrendamiento financiero y algunos derechos derivados de los alquileres, como el derecho de traspaso, son activos intangibles. Por consiguiente, la definición de intangible interfiere con este proyecto de convergencia con el FASB, añadido a la agenda del IASB en 2006. Este proyecto tuvo un primer borrador para exposición pública en 2010 y se prevé que su segundo borrador se publique para información pública a comienzo de 2013.

### ***Proyecto de instrumentos financieros, NIF 39***

Iniciado en 2006, también tiene puntos en común con los intangibles, sobre todo los intangibles formados por “*core deposits*”<sup>119</sup>. El proyecto de instrumentos financieros se ha dividido en tres fases: 1. Clasificación y medición de activos financieros (fase primera, concluida con la publicación de la NIIF 9 el 12 de noviembre de 2009, aunque la crisis financiera ha llevado a que el Consejo decidiera en noviembre de 2011 hacer

---

<sup>118</sup> El AASB insiste en que en la definición de activo debe jugar un papel muy importante el concepto “Unit of account”. (Ver pg. 35 del documento Information for Observers, IASB 2007).

<sup>119</sup> IASB (2007) página 36.

modificaciones a la NIIF 9). 2. Metodología para calcular las pérdidas de valor (con un borrador de debate publicado en 2011), y 3: “Hedge Accounting” que se ha publicado en forma de borrador el 7 de septiembre de 2012.

### ***Proyecto de contratos de seguros***

Es uno de los proyectos de convergencia más antiguos, empezado en 2001, tiene por objeto revisar la NIC 4 para dar consistencia a la contabilidad de los contratos de seguro. Ésta tiene relación con los intangibles sobre todo por la clientela: los contratos de seguro son relaciones de tracto sucesivo que generan fidelidad en los clientes, pero también porque en contratos de seguros de vida el cliente tiene derechos que pueden ser considerados también intangibles. En 2010 se publicó un primer borrador para información pública y en 2013 se va a publicar el segundo, pero no hay previsión todavía para la publicación definitiva

### ***Proyecto “Revenue recognition”***

El proyecto de reconocimiento de ingresos, que empezó en 2002 y se espera finalizar en 2013, guarda también relación con los intangibles porque se está debatiendo entre dos modelos para reconocer ingresos, el modelo del valor razonable, o el de la consideración del cliente. Es el caso, por ejemplo, de una orden de pedido, que puede contabilizarse como un crédito contra el cliente, o como un activo intangible. (Véase el párrafo B2 de la NIIF3).

## **8.5. ARGUMENTOS EN CONTRA DE LA REFORMA**

Para concluir hay que reconocer que junto a las posiciones reformistas, también existen argumentos para mantener el *statu quo*. Algunos argumentan que existen muchos medios de comunicación para transmitir información sobre el capital intelectual, especialmente en la era de Internet. Otro argumento repetido es el alto coste que implica un sistema de valoración, seguramente no compensado por el uso externo de la informa-



ción<sup>120</sup>. Finalmente, también es un argumento poderoso la subjetividad de las valoraciones, aunque se cree que los avances en la normalización de valoraciones que en los últimos tiempos se están presenciando de la mano del Instituto Internacional de Valoración<sup>121</sup>, pueden disipar estos temores.

---

<sup>120</sup> Para quienes manejan los argumentos de coste-beneficio, hay un dato muy interesante (página 41 de IASB 2007) que es que los costes de implementación de la NIIF3, según un análisis de estados financieros de 88 empresas del FTSE 100, hecha por Intangible Business Ltd, fue de 80 millones de libras esterlinas.

<sup>121</sup> En el Capítulo 11 se realizan propuestas de valoración del intangible estructural aplicando las normas de valoración del Instituto Internacional de Valoración.

# 9

## EL CAPITAL HUMANO EN LA MEMORIA Y EL INFORME DE GESTIÓN

Las dificultades para el reconocimiento del capital humano en el balance, discutidas en los capítulos 7 y, sobre todo, 8, han desplazado esta información a vehículos distintos del balance y más flexibles como son la memoria y el informe de gestión. En ellos se puede desvelar información cuantitativa y cualitativa, con la ventaja adicional de evitar el debate sobre los cambios en el edificio contable.

En el marco contable vigente la memoria es, de hecho, el único lugar para informar sobre el capital humano en tanto que activo, y por tanto las aportaciones legales y doctrinales son muy variadas. Entre las primeras, además del artículo 260 del T.R de la Ley de Sociedades de Capital, destaca el *Management's Analysis and Discussion* en EEUU y el *Operating and Financial Review* del Reino Unido.

El mayor inconveniente de la información en la memoria y el informe de gestión es la falta de estandarización, que dificulta la comparabilidad, y la falta de una idea clara sobre cuál es la información relevante, lo cual, a su vez, remite una vez más, a la confusión entre activo del trabajador y activo de la empresa. En la práctica, lo más habitual es utilizar indicadores o ratios, por lo cual también se va a establecer cuál sería el conjunto de indicadores más apropiado. A diferencia de los balances y cuentas de pérdidas y ganancias, que son eminentemente retrospectivos, la memoria y el informe de gestión tienen la ventaja de que pueden albergar información prospectiva, y por tanto son un vehículo apto para publicar datos sobre intangibles, indicadores clave de rendimiento y elementos determinantes de la formación de valor dentro del negocio, entre los cuales se cuenta, desde luego, el intangible estructural de capital intelectual y, más específicamente, de capital humano.

## 9.1 INTRODUCCION

*“FASB e IASB han acometido reformas para promover mayor flexibilidad en el reconocimiento de activos intangibles, pero estos avances son en el mejor de los casos moderados, haciéndose inevitable y necesario que las empresas utilicen alternativas informativas como los informes de capital intelectual para poder difundir entre todos los usuarios interesados sus potenciales intangibles”* (Cañibano y Gisbert, 2007).

En este capítulo se examina una modalidad de información contable sobre capital humano distinta de la considerada entre los capítulos 4 a 8. Las normas contables excluyen el capital humano del activo y esto lleva los datos de modo natural a la memoria y al informe de gestión, lugar donde encaja tanto la información sobre el intangible estructural como, tal como es habitual, la información sobre el capital humano individual o competencia de los trabajadores. La estructura abierta de estos documentos refuerza su capacidad para tratar el elemento humano, porque evita el debate sobre si existe suficiente control del recurso por parte de la empresa como para activarlo y obviar el obstáculo que el principio de contabilidad por partida doble plantea en términos de mecánica contable si se capitaliza el capital de los trabajadores. Esto explica también la preferencia de los autores para residenciar en este documento los datos de capital humano en sentido amplio (societario y de los trabajadores), aunque también en este capítulo se hará un esfuerzo para mantener ambos conceptos separados.

Existe, ciertamente, poco debate sobre la importancia de los RRHH en el proceso productivo y sobre su impacto en la cuenta de resultados. Estudiosos, empresarios, analistas y órganos públicos de regulación contable están de acuerdo en que esta información es relevante y sugieren se incluya en la memoria, informe de gestión y documentos análogos o en informes específicos creados para informar sobre los intangibles en general o el capital humano en particular. Ahora bien ¿a qué tipo de datos se refiere uno? En general, esta modalidad de publicidad tiene dos características fundamentales: en primer lugar, no existe un modelo único de información sobre el capital humano, lo cual dificulta las comparaciones. En segundo lugar, estos informes se caracterizan porque vista la propia naturaleza del factor humano, lo que se escribe en la memoria o el informe de gestión, es difícil de expresar en unidades monetarias. La memoria en Espa-

ña contiene datos sociolaborales<sup>122</sup>, detallando: número de personas, categorías profesionales y niveles, gastos de personal (sueldos y salarios, cargas sociales, pensiones...), distribución por sexos, altos directivos y consejeros. El Informe de gestión puede ampliar los datos de capital humano contenidos en la memoria en la medida en que sea necesario<sup>123</sup>. Algunos datos complementarios serían: horas de formación, años de experiencia, equilibrio entre sexos, categorías profesionales, y una serie de parámetros más o menos objetivables. Más allá de lo anterior, otras características son claramente cualitativas, como la existencia de servicios sociales -comedores, guarderías, etc.- o de facilidades a los trabajadores como la conciliación con la vida familiar o el teletrabajo. También se pueden incluir ratios financieros como beneficios por empleado o ventas por empleado.

Otra característica de los informes o datos en la memoria y en el informe de gestión es que la regulación de estos documentos es escasa, por lo que el formato y contenido queda al albedrío de cada uno, con un resultado lógicamente bastante asistemático. A falta de un marco legal que establezca un modelo estandarizado, siempre hay que valorar la posibilidad de que se haya sesgado el relato hacia los efectos más favorables a la empresa, silenciando otros no tan positivos. No quiere decir que se falseen los datos, sino que sólo se dé cuenta de las buenas noticias y, por ejemplo, el capital humano no se incluya en la memoria si el año no ha sido positivo o, si se publica, que sea selectivo y se dé cuenta sólo de las buenas noticias y no de las malas.

Por estas razones, impulsados por el objetivo de lograr una mejor comunicación de la información sobre el capital humano, los reguladores contables y los estudiosos, tanto de universidades como de centros de estudios o asociaciones profesionales, han

---

<sup>122</sup> Artículo 260 del TR de la Ley de Sociedades de Capital. Contenido de la Memoria: “Octava. El número medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, expresado por categorías, así como los gastos de personal que se refieran al ejercicio, desglosando los importes relativos a sueldos y salarios y los referidos a cargas sociales, con mención separada de los que cubren las pensiones, cuando no estén así consignadas en la cuenta de pérdidas y ganancias. La distribución por sexos al término del ejercicio del personal de la sociedad, desglosado en un número suficiente de categorías y niveles, entre los que figurarán el de altos directivos y el de consejeros”.

<sup>123</sup> Artículo 262.1 del TR de la Ley de Sociedades de Capital: Contenido del informe de Gestión: En la medida necesaria para la comprensión de la evolución, los resultados o la situación de la sociedad, el informe de gestión contendrá un análisis equilibrado y exhaustivo de la evolución y los resultados de los negocios y la situación de la sociedad, incluyendo tanto indicadores clave financieros como, cuando proceda, de carácter no financiero, que sean pertinentes respecto de la actividad empresarial concreta, incluida información sobre cuestiones relativas al medio ambiente y al personal. Al proporcionar este análisis, el informe de gestión incluirá, si procede, referencias y explicaciones complementarias sobre los importes detallados en las cuentas anuales.

propuesto numerosos modelos de divulgación de esta información, ya sea en el marco común de informes sobre intangibles, ya en el de informes específicos sobre capital humano. Todos buscan captar la información clave sobre elementos de la plantilla para elaborar con ellos informes especiales (normalizados) de capital humano. Se discutirán estos modelos y su significación como información complementaria a los estados financieros, pero hay que anticipar que ninguna de estas propuestas ha conseguido suficiente respaldo como para convertirse en un modelo generalmente aceptado.

## 9.2. LOS MODELOS ALTERNATIVOS

*“Es difícil en este estado de la investigación señalar de forma concluyente qué indicadores del capital humano pueden servir para todos los gerentes de RRHH en su tarea de organizar y añadir valor a su capital humano”* (Informe de la Comisión Kingsmill en el Reino Unido)<sup>124</sup>.

### 9.2.1. Fundamentos

Los modelos alternativos son una respuesta a las dificultades para incorporar el capital humano en el balance. El más antiguo es un informe normalizado sobre activos intangibles, incluyendo el capital humano, que adoptaron, en 1994, las empresas de la nueva economía cotizadas en la bolsa sueca. La ley austriaca de universidades de 2002 ofrece otro ejemplo de informes normalizados, en este caso sobre capital humano por separado. Sin embargo, la verdad es que estas experiencias no han tenido mucha continuidad y se puede decir que sigue la búsqueda de un modelo general de informe sobre el capital humano, aunque sus avances son lentos, habida cuenta de las numerosas dificultades para hallar relaciones de causa-efecto entre modelos organizativos y prácticas en materia de RRHH con la productividad de la empresa, así como de la dificultad de plasmar en un marco narrativo sencillo los elementos de productividad de la plantilla.

El hecho de que todavía esté abierto el debate sobre la forma ideal que debería adoptar un informe de capital humano universal se debe en efecto a dos causas: la falta de un modelo analítico claro sobre cómo la inversión en capital humano se traduce en

---

<sup>124</sup> El informe Kingsmill, es el resultado de un grupo de trabajo gubernativo que investigó la situación laboral de las mujeres en cuanto a retribución y posibilidades de carrera.  
[http://www2.managers.org.uk/listing\\_with\\_description\\_1.aspx?id=10:106&id=10:9&doc=10:884](http://www2.managers.org.uk/listing_with_description_1.aspx?id=10:106&id=10:9&doc=10:884)

creación de valor<sup>125</sup>, y la gran relatividad de las situaciones que se puede encontrar en materia de capital humano, ya sea en diferentes países<sup>126</sup>, ya en diferentes industrias o sectores. Esta diversidad ha suscitado el debate sobre universalidad o contingencia. Autores como Guest, Huselid o Becker (Tamkin, 2005, pg.14) sostienen que existe un número de prácticas en materia de RRHH que mejoran la productividad en todo caso, mientras que Barney, Collins, Montgomery y otros autores defienden el “modelo contingente”, que sostiene que para que una determinada práctica en materia de RRHH dé resultado tienen que darse ciertas condiciones, tratarse de un sector concreto, o bien aplicarse sólo a una parte del personal<sup>127</sup>.

El capital humano puede aparecer como un activo separado, o bien mezclado con otros activos intelectuales. Además, puede ser contemplado en una visión estática o atender a las variaciones entre ejercicios, y puede o no ser puesto en relación con el potencial productivo de la empresa a lo largo del tiempo. Por otro lado, existen dos visiones contrapuestas sobre el personal en una empresa. Para unos es sobre todo un coste, y por tanto les preocupa controlarlo, mientras que otros lo ven como un activo, y por tanto les preocupa extraer el mayor rendimiento y enriquecerlo, o al menos evitar que se deteriore.

La metodología para un seguimiento del capital humano o potencial productivo del conjunto de los empleados de una empresa utiliza elementos diversos, empezando por ratios (por ejemplo, costes de personal / costes operativos totales), y siguiendo por cuestionarios a los empleados, pruebas psicotécnicas, entrevistas u otros aún más alejados de la contabilidad. Aquí, ahora el énfasis se va a centrar en las ratios.

### **9.2.2. Indicadores clave de desempeño**

Para realizar comparaciones entre plantillas pertenecientes a distintas empresas o incluso para poder comparar la evolución entre distintos años dentro de la misma empresa

---

<sup>125</sup> Aunque en el plano empírico existe un buen número de trabajos que han demostrado la relación positiva entre la inversión en mejoras de la plantilla o en procedimientos de gestión de RRHH, los mecanismos precisos de transformación en resultados económicos siguen estando poco formalizados, por lo que se suele referir a este proceso como “de caja negra”.

<sup>126</sup> La legislación laboral propia de cada país es un factor tan determinante que resulta prácticamente imposible definir un modelo universal de capital humano.

<sup>127</sup> Más sobre este debate en el capítulo 10.

se utilizan indicadores clave de desempeño<sup>128</sup>. La imposibilidad de reflejar la complejidad de la plantilla en una sola cifra obliga a elegir parámetros no monetarios para dar cuenta de los elementos cualitativos que marquen la diferencia con otras plantillas, reflejando diferencias entre empresas o sectores y variaciones intertemporales dentro de la empresa. La cuestión es cuáles son los más relevantes. Para ponerse de acuerdo hay que saber qué se espera de los indicadores. El Instituto de Estudios de Empleo del Reino Unido tiene una respuesta bastante aceptable para esta cuestión. Según el IES (Tamkin, 2005), estos indicadores deben ser:

- **Atractivos para los empleadores:** deben ser útiles y guardar relación con las políticas de personal actualmente aplicadas. Tienen que servir para ayudar a resolver el debate interno sobre las decisiones de formación, desarrollo y gestión del personal. Además, no tienen que ser demasiado abstractos ni requerir técnicas complejas para extraer los datos.
- **Coherentes** y compatibles con datos nacionales e internacionales que ya se recolectan, de suerte que se puedan continuar las series estadísticas.
- **Rigurosos y no ambiguos.** Deben describir cuidadosamente la definición de cada parámetro y evitar los indicadores indirectos o vicarios siempre que sea posible.
- **Comparables** y capaces de garantizar estudios verticales y longitudinales, es decir, de evaluar la organización interna, la producción y los resultados a lo largo del tiempo o de una industria o sector del comercio.
- **Sensibles** a las decisiones de los órganos de dirección de la política de personal (tanto de la empresa como de las instituciones políticas). No tiene sentido un indicador que no vaya a reflejar las decisiones tomadas por los directivos de la empresa.

Los más frecuentemente utilizados son:

- Indicadores basados en atributos de los trabajadores, como nivel de estudios, edad, sexo o diversidad.

---

<sup>128</sup> En inglés, *Key Performance Indicators* o KPI. En español se puede utilizar la traducción “indicadores claves de desempeño o de rendimiento” o, simplemente, “indicadores clave”, que es la expresión que utiliza el artículo 262 del T.R. de la Ley de Sociedades de Capital.

- Indicadores ligados al desempeño de sus funciones, como productividad o absentismo.
- Indicadores relativos al conjunto de la plantilla, como edad media o rotación (altas / bajas sobre el total).
- Ratios financieros tipo *input* como costes de personal sobre costes operativos totales o coste medio de personal por empleado.
- Ratios financieros tipo *output/outcome* como facturación por empleado o beneficios por empleado.

También es usual realizar una evaluación o seguimiento sistemático de atributos individuales de los empleados:

- Nivel de estudios.
- Formación continua: Cursos y seminarios después de ingresar en la empresa.
- Productividad.
- Satisfacción de clientes.
- Factores psicológicos (ej., creatividad, iniciativa, liderazgo, etc.).
- Aptitudes sociales (ej. hacia la empresa o sus clientes).

En 1997, Ernst & Young realizó un estudio<sup>129</sup>, a partir de 300 informes de gestión de empresas con cotización bursátil, con el objetivo de determinar la coherencia en el tipo de indicadores no financieros que las empresas han escogido como importantes para conseguir atraer inversores. El trabajo, en realidad, quería demostrar hasta qué punto los objetivos de la contabilidad a corto plazo están en contradicción con la sostenibilidad a largo plazo de la empresa<sup>130</sup> y, por ello, buscaba parámetros alternativos a las cuentas de pérdidas y ganancias que pudieran servir para hacer un seguimiento de la sostenibilidad del crecimiento y no sólo de los beneficios a corto plazo. Un ejemplo de indicadores cuya divulgación puede ser útil para los inversores es, desde luego, el crecimiento del capital humano, pero también otros como “*balanced scorecard*”<sup>131</sup> o “*company dashboard*”<sup>132</sup>.

---

<sup>129</sup> “Measures that Matter” <http://valuementors.com/pdf/Measures%20that%20Matter.pdf>

<sup>130</sup> Véase el debate sobre este extremo en el capítulo 4.

<sup>131</sup> Calificaciones equilibradas.

<sup>132</sup> Tablero de instrumentos corporativo.



El estudio de Ernst & Young está muy relacionado con la publicidad formal sobre intangibles y la relación entre indicadores no financieros y resultados contables, un tema que ya el Ministerio de Trabajo y la SEC de EEUU habían estudiado, convocando un simposio, en 1996, con participación de reguladores, inversores y gerentes cuya conclusión fue unánime: los estados financieros no están completos si no se publican indicadores complementarios.

Por otra parte, en esa época también el “Council of Institutional Investors”, una asociación de fondos de pensiones, estaba también estudiando utilizar indicadores no financieros para elaborar los informes de gobierno corporativo, y trató de normalizar la información sobre, entre otras, políticas sociolaborales. En particular, el fondo de pensiones de los funcionarios de California, (California Public Employees Retirement System (CalPERS)) el mayor en la economía americana, utilizaba como un criterio a la hora de decidir sus inversiones los informes de las memorias sobre RRHH.

Con el estudio de Ernst & Young se puso de relieve, sin embargo, que lo que más interesa a los inversores no son las cuestiones del capital humano sino las relativas a los clientes y el mercado (cuota de mercado, fidelidad de la clientela y publicidad), seguida de la innovación. Una conclusión adicional es que los datos relevantes son muy variables en función del sector, y aunque no se hizo el estudio fuera de EEUU, no es aventurado suponer que también la comparabilidad sufre más allá de las fronteras. Es importante tener esto claro para saber hasta qué punto puede lograrse que los indicadores sean universales.

En cualquier caso, la utilidad añadida que los indicadores de capital humano deberían proporcionar con respecto a los datos financieros es la capacidad de predecir la sostenibilidad a largo plazo, el potencial futuro, la capacidad de seguir generando beneficios. Ernst & Young llegó a la conclusión de que hay 39 indicadores clave. Para poner las cosas en su justa medida hay que subrayar que una cuarta parte de los indicadores se refieren al capital humano y en cambio sólo hay dos en el primer cuartil por orden de importancia, concretamente la capacidad de la empresa para atraer y retener personas con talento y la alineación de la retribución de los directivos con el interés de los accionistas. Hay otros dos indicadores en el segundo cuartil -la calidad de la plantilla y la

existencia de sistemas de retribuciones vinculados a objetivos-, dos en el tercero, y los cuatro restantes se sitúan en el último cuartil. Es también interesante resaltar que excepto el indicador “calidad de la plantilla”, los demás forman parte del intangible estructural de capital humano, y son más fáciles de evaluar objetivamente que el excesivamente contingente concepto de calidad de la plantilla.

<b>Calidad de la gerencia</b>	<b>Clasificación (orden de importancia)</b>
Ejecución de la estrategia de la empresa	1
Calidad de la estrategia de la empresa	3
Experiencia de la gerencia	7
Calidad de la visión de los directivos	16
Estilo de dirección del CEO	24
<b>Efectividad en el desarrollo de productos nuevos</b>	
Liderazgo en la investigación	9
Eficiencia en el desarrollo de productos nuevos	14
Tiempo del ciclo de desarrollo	17
Porcentaje de ingresos derivados de productos nuevos	20
<b>Fuerza de su posición en el mercado</b>	
Innovación	4
Cuota de mercado	6
Imagen de marca	13
Potencial de la publicidad y mercadotecnia	21
Implantación mundial	22
<b>Fuerza de la cultura corporativa</b>	
Capacidad para atraer y retener personas con talento	5
Calidad de la plantilla	18
Calidad de los sistemas de retribución por objetivos	23
Calidad de la formación permanente a trabajadores	28
Ratio de rotación de la plantilla	30
Políticas sociales y medioambientales	37
Trabajo en equipo	38

**Efectividad de las políticas retributivas a directivos**

Alineación con el interés de los accionistas	8
Políticas de retribución basadas en objetivos	12
Proporción de retribución al CEO respecto al resto de la empresa	39

**Calidad de las comunicaciones con inversores**

Credibilidad de directivos	2
Accesibilidad de los directivos	26
Calidad de los reglamentos internos	29
Capacidad y experiencia del punto de enlace con inversores	31
Calidad de las publicaciones orientativas	34

**Calidad de productos y servicios**

Calidad de los principales procesos industriales	10
Percepción de calidad en los consumidores	15
Índice de fallos de fabricación / servicio	25
Durabilidad de productos	27
Premios de calidad a los productos	35
Premios de calidad a los procesos	36

**Satisfacción de los clientes**

Índice de satisfacción al cliente	11
Nivel de clientes que vuelven	19
Número de quejas de clientes	32
Calidad del servicio de atención al cliente	33

**9.2.3. Comunicaciones y metadatos<sup>133</sup>**

El paso siguiente a la elección de indicadores es la comunicación de los resultados en un modelo narrativo coherente. Ahora bien, si difícil resulta decidir cuáles son los indicadores que realmente importan, más lo es normalizar un modelo de comunicación.

---

<sup>133</sup> Es un término propio del mundo bibliotecario, que se refiere a datos sobre los propios datos, es decir, datos que describen otros datos.

Discutir el modelo ideal de comunicación no es el objeto de este estudio, entre otras razones porque estos modelos de comunicación no distinguen entre capital estructural y capital de los trabajadores. Baste indicar que existen algunas propuestas muy interesantes, como el *Enhanced Business Reporting Framework 360<sup>a</sup>*, que abarca todos los intangibles de la empresa y que ha sido desarrollado por un amplio consorcio público-privado de base fundamental, aunque no exclusivamente, norteamericana. Por lo que respecta a modelos que informen exclusivamente sobre capital humano, una propuesta bien estructurada es el “Modelo 4A” desarrollado por el *Institute for Employment Studies* en el Reino Unido.

Un desafío adicional es facilitar el rastreo y la comparación de datos por medios electrónicos. En un mundo donde la información se cuenta por Terabytes, el primer problema es rastrear los datos relevantes. Para lograrlo, la clave está en atribuir a cada dato un marcador estandarizado o metadato que posibilite su rastreo mediante los buscadores de Internet. Obviamente un requisito es establecer una terminología común con significado preciso y no ambiguo que defina qué tipo de dato se marca con cada metadato. Después, se incorporan a un soporte lógico de aceptación universal para crear un lenguaje informático que permita recopilar, manejar, transmitir, comparar y almacenar toda esa información de modo automatizado. Siguiendo el ejemplo que para la normalización de la comunicación por Internet ofreció el código XML<sup>134</sup>, se creó hace unos años con este fin el lenguaje XBRL (*eXtensible Business Reporting Language*) que ha ganado aceptación rápidamente y se utiliza ya en todo el mundo, y desde luego en España, donde ha sido el elegido para el sistema automatizado de información financiera por el Banco de España y la CNMV.

#### 9.2.4. Relación de las principales aportaciones

En este epígrafe se procede a recopilar una serie de propuestas de informes de capital humano que han marcado avances en el proceso de normalización de este tipo de comunicaciones. Se han separado los modelos normativos, impuestos por la ley en algunas jurisdicciones, de otros que emanan de la literatura, sea en artículos científicos, sea en institutos de estudios o universidades. Por la extensión de estos trabajos, uno se

---

<sup>134</sup> Extensible Markup Language (lenguaje de marcas extensible)

va a limitar a enunciar su existencia, para al final extraer rasgos comunes y conclusiones sobre la validez de los indicadores de capital humano.

**En legislación:**

1. *Management's Discussion and Analysis*, que la SEC norteamericana impone a las sociedades cotizadas.
2. La Directiva de Modernización Contable de la UE.
3. El *General Accounting Standard (GAS) 15* alemán, el estándar contable más avanzado del mundo en materia de CH .
4. El proyecto de *Operating and Financial Review en el Reino Unido*.
5. Artículos 260 y 262 de la Ley de Sociedades de Capital.

**En la literatura:**

**Primera generación de informes sobre intangibles** (Publicados entre 1992 y 1997).  
Afectan al capital humano en tanto que intangible, pero no son específicos del capital humano sino comunes con otros intangibles:

6. Skandia Navigator.
7. The Balanced Scorecard. Kaplan y Norton 1992.
8. Edvinson y Malone, 1997.
9. Becker, Huselid y Ulrich (the Balanced Scorecard).
10. Intangible Assets Monitor. The Invisible Balance Sheet.
11. Value Chain Scoreboard.
12. Value Creation index.

**Nuevo paradigma de información sobre intangibles** (Publicados a partir de 1998.  
También son indicadores sobre intangibles en general)

13. El "*Jenkins Report*".
14. Proyecto de la OCDE sobre tecnología y beneficios empresariales, 1998.
15. FASB Insights into enhancing voluntary disclosure.
16. PRISM. UE 2000.

17. MERITUM proyecto de la UE desarrollado entre 1998 y 2001, primer intento de crear un marco internacional para intangibles y publicado en 2002.
18. GAIP (General Accounting Intangibles Principles).
19. US-SEC: Do investors have the information they need?.
20. Value Chain Scoreboard, como suplemento para completar la información financiera tradicional.
21. Fitz-End: The ROI on Human Capital.
22. Robert Haverman: EC Earnings capacity (2003).
23. DATI Agencia Danesa para el Comercio y la Industria.
24. Wissenbilanz (Balance de conocimiento) alemán.
25. Japón: Directrices para informar sobre intangibles.
26. EBRC 360 Electronic Business reporting consortium.
27. RICARDIS 2005.
28. INTELLECTUS - España.
29. Austria: ley austriaca de Universidades 2002 y ARC IC Report.
30. Bélgica ICV calculation.
31. Francia IC-DVAI.
32. Italia AIAF Model para tecnología.
33. Agenda de Lisboa y Consejo de Barcelona: Action plan for Europe. COM (2003)226 y CDOM (2003)747.

### **Modelos específicos de capital humano:**

#### **Públicos**

34. Institute for Employment Studies de Reino Unido.
35. Workplace Industrial Relations Survey.
36. UK Department of Trade and Industry Benchmark Plus.
37. Council for Excellence in Management Leadership.
38. Chartered Institute for Personnel and Development.
39. Chartered Management Institute.

#### **Universidades**

40. Guest (2000)
41. Kaplan y Norton: Balanced Scorecard. 1996 y 2004.

42. HR Socrecard de Becker, Huselid y Guest (2000).
43. Thomson (2000).
44. Pfeffer (1998).
45. Pil y Mc Duffee.
46. Sung y Ashton (2005).
47. Lisa Aldisert (2002) Valuing People How people can be your strongest asset.

### **Privados**

48. Bassi, McGraw, McMurrer.
49. Watson Wyatt Worldwide – HC Index.
50. Organizational performance model (Mercer HR Consulting).
51. The Newbury Index.
52. Saratoga.
53. Deloitte.
54. HR ROI Score, basado en 17 indicadores.
55. Accenture.
56. Valuentis HR Rating. Proponen un modelo de reporting piramidal. La cúspide serían los resultados, debajo el apalancamiento debajo las actividades y en la base los datos de que se sirven para realizar el análisis.

### **Todos los modelos tienen en común tres elementos:**

- 1° Dificultades conceptuales: faltan definiciones únicas.
- 2° No están claras las relaciones de causalidad. Necesitamos saber cómo añaden valor los RRHH.
- 3° Prevalencia de los indicadores no monetarios.

### **9.2.5. Informes sobre intangibles y capital humano en la legislación comparada**

Como se va a ver, la normativa que regula la mención de aspectos del capital humano está bastante poco avanzada, aunque hay algunas piezas legislativas sobre las que conviene detenerse por su amplio ámbito de aplicación (como las normas de la SEC

o las Directivas europeas) o por su carácter innovador (como el GAS 15 alemán). Véanse las más importantes:

### 1. El informe “Discusión y análisis por la Gerencia”<sup>135</sup> exigido por la Securities and Exchange Commission norteamericana

Desde 1980, la SEC exige el depósito y publicación de un informe de la empresa vista por sus directivos<sup>136</sup>. Su espíritu es sencillo: proveer la información necesaria para entender la situación financiera, los cambios acaecidos en el ejercicio, y los resultados de su actividad. Para ello el informe discute y analiza el marco general de la empresa, incidiendo sobre las tendencias conocidas, las exigencias, compromisos, posibilidades e incertidumbres que afecten al negocio, dando una explicación descriptiva de los estados financieros de la empresa para que los inversores puedan contemplar la empresa a través de los ojos de los directores, ofreciendo el contexto en que deben analizarse los datos contables e informando acerca de la calidad y potencial de variación de los flujos de caja y beneficios futuros de la empresa.

Lo más importante desde el punto de vista de esta tesis es que no existe una obligación de publicar información sobre intangibles o capital humano, pero los directivos sí tienen que plantearse si procede su divulgación<sup>137</sup>. Las normas de desarrollo se refieren a intangibles: como el desarrollo de nuevos productos u ofertas presentadas, agrupaciones con otras empresas, relaciones con clientes o proveedores, estrategia empresarial, cambios en el accionariado o en la composición de los directivos, etc., pero, en el concreto aspecto del capital humano, indican solamente que, “*dependiendo de las circunstancias de cada empresa, sería relevante informar sobre aspectos de los RRHH como rotación de plantilla, edad, formación, etc.*”, además “*las empresas tienen que evaluar la cantidad y la utilidad de la información que divulgan para evitar una sobrecarga de información innecesaria, porque no sea relevante o no promueva una mejor comprensión del negocio*”.

---

<sup>135</sup> En inglés “Management's Discussion and Analysis” (MD&A).

<sup>136</sup> Existen instrucciones detalladas, que se pueden consultar en la página web de la SEC en <http://www.sec.gov/rules/interp/33-8350.htm>

<sup>137</sup> “Las empresas deben identificar los indicadores clave de rendimiento, incluyendo indicadores no financieros, que utilizan los directivos en la gestión del negocio, y que sean relevantes para los inversores”.



**2. Las Directivas de Modernización Contable**<sup>138</sup> también han contribuido decisivamente a dar una mayor cobertura a los intangibles y al capital intelectual, incluyendo el capital humano. Las Directivas mandan que la empresa haga una revisión periódica y profunda de sus planteamientos y entorno económico y creen un informe de gestión mejorado cuyo esquema es:

- 1) Una revisión amplia del negocio.
- 2) Una descripción de los principales riesgos e incertidumbres que afectan a la empresa, con un análisis equilibrado y comprensivo de:
  - a. El desarrollo del negocio durante el ejercicio
  - b. La posición al final del año, de acuerdo con el tamaño y la complejidad del negocio. La revisión debe también incluir, en la medida en que sea necesario para comprender el desarrollo, el funcionamiento o la posición de la compañía):
    - i. un análisis utilizando los indicadores clave de funcionamiento
    - ii. en su caso, un análisis usando otros indicadores clave de funcionamiento, incluyendo información medioambiental y de recursos humanos.

Por tanto, los informes sobre el capital humano pueden estar en el informe de gestión, e incluso deben estarlo obligatoriamente si los directores de la empresa lo consideran un indicador clave. Abarca los riesgos e incertidumbres a que se enfrenta la empresa, la explicación de los resultados y de su potencial de generar beneficios, su política medioambiental, su capital humano, sus objetivos, políticas y exposición al riesgo. El informe de gestión ha influido notablemente en otras dos normas: el GAS 15 de Alemania y el Informe de gestión del Reino Unido, ambas se contemplan a continuación.

---

<sup>138</sup> Cuarta y Séptima Directivas: Cuarta Directiva 78/660/CEE del Consejo, de 25 de julio de 1978, relativa a las cuentas anuales de determinadas formas de sociedad (DO L 222 de 14.8.1978, p. 11), Séptima Directiva 83/349/CEE del Consejo, de 13 de junio de 1983, relativa a las cuentas consolidadas (DO L 193 de 18.7.1983, pág. 1). En los sectores bancario y de seguros son de aplicación las siguientes Directivas: Directiva 86/635/CEE del Consejo, de 8 de diciembre de 1986, relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de los bancos y otras entidades financieras (DO L 372 de 31.12.1986, p. 1). Directiva 91/674/CEE del Consejo, de 19 de diciembre de 1991, relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de las empresas de seguro (DO L 374 de 31.12.1991, pág. 7).

**3. El GAS 15 (Informe de Gestión) en Alemania<sup>139</sup>.** Es la norma aprobada en 2005 dentro del bloque normativo de transposición de las NIC y regula la información que las empresas matrices deben suministrar como informe de gestión de su grupo, aunque es también utilizable voluntariamente por cualquier empresa que quiera ofrecer un informe de gestión. En materia de capital humano, el GAS 15 es el estándar más avanzado en Europa.

Igual que el informe de gestión, tiene como misión principal ayudar a los usuarios a dibujar un retrato fiel del negocio y de su posición, incluyendo los riesgos relevantes y las oportunidades. En la estructura del informe, aparte de los consabidos epígrafes sobre el entorno económico, los resultados, posición financiera y activos netos, información sobre acontecimientos posteriores a la fecha del cierre e informe de riesgos, se contempla un capítulo sobre desarrollos futuros. Este último punto es muy importante pues muestra cómo el GAS15, a diferencia del MD&A americano, especifica la necesidad de hablar del futuro, con información cuantitativa para el ejercicio siguiente y cualitativa por lo menos para dos ejercicios.

También mejora la regulación americana al recomendar la publicación de información sobre intangibles, incluso haciéndolo “sin perjuicio del tratamiento contable que tenga el intangible”. Según el GAS 15, la información sobre intangibles se debe extender al capital humano, relaciones con clientes y proveedores, relaciones con inversores y mercados de capital, capital organizativo, procesos y ventajas de situación del negocio. El estándar, por tanto, hace mención explícita del capital humano y, aunque reconoce que es difícil ofrecer información cuantitativa de los activos intangibles, pide que, cuando se hayan establecido indicadores clave de resultados por la empresa, se utilicen en el informe. En particular, el informe debe reflejar los cambios en el capital humano o en el capital relacional y organizativo o de procesos si van a afectar significativamente a la posición competitiva del grupo.

Para el capital humano incluso sugiere indicadores como: la rotación de la plantilla, programas de formación, costes de formación por trabajador, sistemas de remuneración, cambios significativos en la negociación colectiva y de sistemas de gestión de

---

<sup>139</sup> [http://www2.schaeffer-poeschel.de/drsc/default2.htm#DRS\\_GAS\\_15](http://www2.schaeffer-poeschel.de/drsc/default2.htm#DRS_GAS_15)

RRHH. En conjunto, el GAS15 es tal vez el estándar contable más avanzado con respecto al reflejo del capital humano.

#### 4. El informe operativo y financiero<sup>140</sup> en el Reino Unido.

El equivalente en el Reino Unido al GAS 15 alemán o al Management's Discussion & Analysis (MD&A) estadounidense estaba llamado a ser el Operating and Financial Review (OFR), pero el proyecto finalmente no llegó a convertirse en ley por oposición de los grupos empresariales por razones de coste. A pesar de que no llegó a convertirse en ley, la información sobre el proceso de elaboración es importante porque arroja luz sobre la relación entre competitividad y tratamiento de los RRHH, una materia en la cual el Reino Unido ha sido pionero activo.

El origen se remonta al Libro Blanco del Derecho Societario<sup>141</sup> publicado en 2001 a iniciativa del Ministerio de Comercio e Industria. Para mejorar el marco para la publicidad de la información contable pedía que las grandes empresas elaborasen un informe de gestión sobre la situación de la empresa, sus resultados y planes futuros, encomendando al regulador contable determinar su formato. A comienzos de 2003, el Ministerio creó el “Grupo de Trabajo de contabilidad de los recursos humanos”<sup>142</sup> para investigar cómo informar sobre la calidad y eficacia de sus RRHH.

El grupo de trabajo determinó que los RRHH son la principal fuente de competitividad y por tanto de rentabilidad, y que el éxito empresarial requiere un equilibrio entre habilidades, conocimientos y experiencias que satisfaga las necesidades del negocio. Según el Grupo de Trabajo, pese a ser un elemento clave de la competitividad, está normalmente oculto y una mejor información permitiría una asignación de recursos más eficiencia por parte de inversores y accionistas.

El OFR se venía a transponer la directiva de modernización contable y la Directiva sobre Información y Consulta con los trabajadores, que exige a las empresas de más

---

<sup>140</sup> Operating and Financial Review.

<sup>141</sup> [www.dti.gov.uk/companiesbill/whitepaper.htm](http://www.dti.gov.uk/companiesbill/whitepaper.htm)

<sup>142</sup> Accounting for People Task Force <http://www.accountingforpeople.gov.uk/index.htm>. Este grupo de trabajo surgió a su vez como consecuencia del "Kingsmill Review".

de 50 trabajadores consultar los planes futuros, y por tanto el capital humano tenía un tratamiento amplio en el proyecto de ley de los OFR que habría incluido, en caso necesario, información sobre materias laborales, ambientales y sociales. El proyecto contemplaba instrucciones explícitas respecto a los intangibles y a la información del capital humano en particular. La información sobre la plantilla debía ser divulgada en la medida en que tal información fuera necesaria para que el usuario evaluara la estrategia de la empresa y sus expectativas de éxito. A diferencia de la Directiva de Armonización Contable y los otros estándares estudiados, la plantilla debía ser siempre evaluada por los directores en el informe OFR, incluso aunque los directivos no lo considerasen crucial a la hora de evaluar la estrategia corporativa. El proyecto mandaba publicar los indicadores clave de resultados para el capital humano, aunque reconocía que resulta difícil puesto que no existe un conjunto de mejores prácticas que sea aplicable a todas las empresas y, por tanto, cada una, dentro de su ramo de actividad y de sus circunstancias, debería decidir cuáles son los indicadores que mejor se adaptan<sup>143</sup>.

Sin embargo, el entonces Ministro de Finanzas Gordon Brown archivó el proyecto en 2005 por considerarlo demasiado burocrático, lo que puede considerarse una oportunidad perdida.

## 5. El Informe de Gestión en España<sup>144</sup>

De acuerdo con las Directivas Cuarta y Séptima, el informe de gestión es una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación de la sociedad, junto con una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta que deben presentar las empresas excepto que puedan acogerse a la formulación de balance, cuenta de pérdidas y ganancias y estado de cambios en el patrimonio neto abreviados.

---

<sup>143</sup> Las áreas de política de personal que contemplaba el OFR eran:

Salud y seguridad en el trabajo: Días de ausencia por enfermedad, incidencia de enfermedades profesionales, cumplimiento horario, etc.

Reclutamiento y retención. Rotación de plantilla (altas y bajas), tasas de retención de empleados clave, políticas retributivas, número de aspirantes a puestos nuevos, áreas donde hay que reforzar conocimientos o habilidades.

Formación permanente: número de horas de formación por empleado, número de cursos impartidos, creación de carreras y liderazgo

Motivación: Resultados de encuestas de satisfacción de empleados, absentismo laboral, niveles de compromiso de empleados, etc.

Perfil de la plantilla y permanencia en la empresa: productividad de los trabajadores, beneficio por empleado, diversidad racial, igualdad de género, número de empleados en cada grupo profesional

<sup>144</sup> Regulado por el artículo Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

El informe debe contener un análisis equilibrado y exhaustivo de la evolución y los resultados de los negocios y la situación de la sociedad, teniendo en cuenta la magnitud y la complejidad de la misma, pero no es un documento contable ni plenamente verificable, y no sometido a auditoría.

Como los otros estándares que se han estudiado, el Informe de Gestión debe incluir indicadores clave, tanto financieros como, cuando proceda, no financieros, siempre que sean pertinentes, e incluyendo cuestiones relativas al medio ambiente y al personal incluyendo, si procede, referencias y explicaciones complementarias sobre los importes detallados en las cuentas anuales.

También deben incluirse los acontecimientos importantes para la sociedad ocurridos después del cierre del ejercicio, la evolución previsible de aquella, las actividades en materia de investigación y desarrollo y, en los términos establecidos en esta Ley, las adquisiciones de acciones propias. El informe establece contenidos mínimos en materia de acciones propias y uso de instrumentos financieros por la sociedad, con especial detenimiento en los objetivos y políticas de gestión del riesgo financiero de la sociedad.

El Libro Blanco para la Reforma de la Contabilidad en España decía que *“las prácticas de las sociedades relativas a la confección y presentación del informe de gestión han sido, en la década larga de aplicación de estas normas, irregulares y dispares entre sí, de tal forma que no se ha logrado crear una tradición en la presentación de la información requerida, ni sentar los criterios de elaboración del informe de gestión para que fueran tenidos en cuenta por las sociedades. En otras palabras, las prácticas seguidas en España por las sociedades distan mucho, en términos generales, de ofrecer informes de gestión relevantes para los usuarios. Esto es especialmente preocupante en el caso de las empresas cotizadas en Bolsa”* (ICAC, 2002).

Algunas de las exigencias informativas, como los acontecimientos ocurridos tras el cierre y los movimientos en las acciones propias, se habían ido paulatinamente incorporando en notas a la memoria conforme al Plan General de Contabilidad, por lo que el informe de gestión ha ido perdiendo importancia, tanto para los usuarios de la información empresarial como para los elaboradores de la misma. Por ello, el ICAC intentó revitalizar el informe de gestión como instrumento para entender la evolución de las actividades de la empresa que presenta sus cuentas anuales. El ICAC lamentaba también

que el criterio en la elaboración fuera colocar en las cuentas anuales información verificable, por estar obtenida de los registros contables de la entidad, y tender a colocar en el informe de gestión información sobre la que no deba pronunciarse el auditor, o colocar hechos en las cuentas anuales y opiniones o estimaciones en el informe de gestión, cuando no es este el objetivo del informe de gestión.

El documento del European Accounting Study Group<sup>145</sup> considera que, para decidir qué tipo de información debe incluirse en el informe de gestión, el criterio básico a utilizar es la relevancia para entender los aspectos económicos del negocio, por encima de cualquier otra finalidad, en tanto en cuanto se trata de entidades con ánimo de lucro que presentan cuentas anuales junto con el citado informe de gestión, donde quedarán plasmados los resultados económicos alcanzados por las actividades y la posición al final del ejercicio, y en particular una serie de elementos como: la política de innovación, la política medioambiental, la política de inversión o la de de controles internos y, en lo que, aquí, ahora interesa, la política de recursos humanos, esto es, selección, formación continuada, salarios e incentivos, seguridad y salud, atenciones sociales y jubilación; y la política de gestión de los recursos intangibles con que cuenta la empresa, destacando las actuaciones para mantenerlos y acrecentarlos.

El Libro Blanco del ICAC también discutió la posición en torno a la normalización, llegando a la conclusión de que, aunque las ventajas de la normalización eran evidentes, es necesario que los autores del informe tengan la libertad suficiente para establecer un discurso que se adecúe a los hechos de manera que pueda ser útil al usuario, sin por ello comprometer sus actuaciones futuras en el desarrollo de la estrategia elegida para la entidad, y por tanto, normalizar de forma completa un instrumento informativo de estas características, puede agravar muchos de los problemas en lugar de ayudar a solucionarlos. No obstante, se formularon algunas recomendaciones, que en el caso de los RRHH vienen a ser una descripción del intangible estructural: *“Gestión de RRHH (planes de formación, prevención de riesgos laborales, incentivos, atenciones sociales, etc.), tecnológicos y de otros recursos, de naturaleza tangible o intangible, que sean relevantes para el desarrollo de las operaciones de la empresa o para el entorno en el que se mueve.”*

---

<sup>145</sup> Documento emitido en abril de 2000, que lleva el título de "Mangement Analysis of Business". El estudio fue patrocinado por el IASB y por el National Institute van Register Accountants (NIVRA) holandés.

### 9.2.6 Indicadores clave que pueden utilizarse en el informe de gestión

**Procedimientos de acceso:** abarca la estrategia de reclutamiento o captación y sucesión y los procedimientos y costumbres de la organización, e incluye tanto el acceso a la organización como la promoción interna.

Indicadores:

- Proporción de vacantes o puestos cubiertos por promoción interna.
- Proporción de puestos para los que se hacen pruebas objetivas en el ingreso.
- Promedio de experiencia en el campo concreto de los nuevos trabajadores.

**Formación:** abarca indicadores de gasto y calidad en la formación profesional de la plantilla.

Indicadores:

- Número/proporción de trabajadores que reciben formación.
- Total de días de formación en el año.
- Gastos en formación anuales (total o en porcentaje sobre salarios).
- Proporción de la plantilla que ha seguido procesos de formación o desarrollo.

**Conocimiento.** En este caso, se utilizan dos tipos de indicadores: titulación y pruebas realizadas en la empresa, en su caso.

Indicadores:

- Número/proporción de empleados titulados.
- Proporción de trabajadores con formación mínima.
- Proporción de trabajadores con resultados satisfactorios (tests).
- Proporción de trabajadores clave con resultados totalmente satisfactorios.

**Actitud.** Este grupo de indicadores se refiere a la motivación e incluye tanto el esfuerzo como la satisfacción u orgullo y la calidad del trabajo bien hecho. Resume la motivación, la moral y el compromiso de la plantilla y el conjunto de políticas y prácticas sociolaborales destinadas a aumentar el compromiso del personal.

Indicadores clave:

- Porcentaje de retribución variable.
- Porcentaje de plantilla con retribuciones variables.
- Porcentaje de plantilla con evaluación del desempeño.
- Porcentaje de trabajadores y directivos con bonus o “stock options”.
- Absentismo laboral (horas perdidas por enfermedad / total de horas disponibles).
- Excedencias voluntarias.
- Despidos.





# 10

## MARCO CONCEPTUAL DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE CAPITAL HUMANO

*“Los RRHH son la principal fuente de competitividad y por tanto de rentabilidad de una empresa. El éxito empresarial requiere un equilibrio entre habilidades, conocimientos y experiencias del personal que satisfaga las necesidades del negocio.”*  
(Grupo de Trabajo de contabilidad de los RRHH en el Reino Unido, 2003)<sup>146</sup>

**Para ser capaces de generalizar una teoría sobre el intangible estructural de RRHH se necesita primero acreditar que este elemento es susceptible de generar ingresos futuros, pues de otro modo no podría ser considerado activo. Para ello, la primera parte del capítulo se dedica a la relación de causalidad entre RRHH y resultados.**

**A continuación se pasa a revisar la literatura que mejor ha sistematizado las prácticas de capital humano que son susceptibles de generar beneficios adicionales, en particular la gestión estratégica del capital humano, conformando lo que por influencia sajona se denomina comúnmente marco conceptual, es decir, un corpus de conocimiento intermedio de naturaleza extracontable que permita fundamentar relaciones de tipo contable. Al estudio de la literatura sobre la organización óptima del capital humano se dedica la segunda parte del capítulo referenciado.**

<sup>146</sup> “Accounting for People Task Force”: <http://www.accountingforpeople.gov.uk/index.htm>. Más información en Capítulo 9.

## 10.1. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CADENA DE CREACION DE VALOR

En una encuesta realizada en 2003 por Don Durfee (2005) entre CEOs norteamericanos para determinar hasta qué punto consideraban que la rentabilidad de la empresa viene determinada por el capital humano, se puso de manifiesto que el 82 por 100 consideraba que el efecto era importante o crítico<sup>147</sup>.

Por eso Davenport (2005) sostiene que el capital humano es, junto con la clientela y el capital estructural, el verdadero elemento competitivo en la empresa. El problema es determinar cómo se produce esa conexión y cómo medir las causas y efectos. Davenport enumera hasta ocho formas distintas de medir la aportación del CH a la cadena de creación de valor<sup>148</sup>, pero ninguna resulta sencilla de aplicar. Por su parte Ray (2005) plantea un esquema relativamente sencillo en virtud del cual la inversión en el factor humano se transforma en eficiencia gracias al proceso productivo y a los activos estructurales, y ofrece una serie de indicadores o ratios para evaluar cada eslabón de la cadena y así poder establecer comparaciones. Tal y como se muestra en el cuadro 14.

**Cuadro n° 14. Transformación del factor humano en rentabilidad**

<b>Inversión en capital humano</b>	<b>+ compensación salarial</b>	<b>- amortización (deterioro)</b>
Índice de crecimiento de la plantilla (a)	Índice de salarios/ventas	Bajas voluntarias (a)
Índice de inversión en formación (b)	Índice de salarios / gastos totales	Bajas forzosas o despidos (b)
Factor de costes de formación (a+b)	Índice de retribuciones a ejecutivos	Índice de bajas totales (a+b)
<b>Eficiencia del capital humano</b>		
Factor de ingresos / costes laborales		
= Factor de beneficios		
= ROI del capital humano		

<sup>147</sup> Aunque en la misma encuesta se puso de manifiesto también que más de la mitad de ellos reconocían que no saben nada o casi nada sobre el retorno de sus inversiones en capital humano.

<sup>148</sup> 1. El marco estratégico de gestión de RRHH. 2. El marco integrativo de RRHH. 3. La Human Resources Scorecard. 4. La auditoría de recursos humanos. 5. La evaluación de programas. 6. Los modelos de medición tipo capacidad–madurez. 7. El modelo de procesos de personal. 8. La contabilidad del capital humano en sentido lato.

Construir un modelo simple y con capacidad para evaluar de forma sencilla la contribución del capital humano y registrar sus valoraciones resulta posible, como se acaba de ver, pero plantea dos problemas: la subjetividad y el coste. La subjetividad es inherente a cualquier aspecto que tenga relación con el capital humano, porque hay que hacer generalizaciones que obviamente no van a aplicarse a todos por igual. Por ejemplo, en el esquema que se sugiere a continuación se han elegido cinco factores clave para la productividad de los trabajadores. Estos factores aspiran a representar a un trabajador ideal, pero ciertamente cada uno tiene distintas motivaciones. Igualmente importante es el problema del coste. Como se ve en el cuadro 15, una parte importante de estos indicadores se basa en encuestas, y éstas son costosas y susceptibles de incurrir en defectos de evaluación.

**Cuadro nº 15. Modelo de transformación del factor humano.**

<b>Los trabajadores aprecian</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Naturaleza del indicador</b>
Poder aprender y avanzar en su carrera	Calidad de los sistemas de formación	Encuestas
Tener jefes con visión y capacidad de gestión	Satisfacción con los jefes	Encuestas
Trato justo y reconocimiento de su trabajo	Satisfacción con la empresa	Encuestas
Que su trabajo sea importante	Sentimiento de pertenencia	Encuestas
Su salario	Comparación con el mercado	Estadístico
<b>El éxito de estos factores lleva a:</b>		
Retención de trabajadores clave	Ratio retención trabajadores clave	Estadístico
<b>Lo cual a su vez produce</b>		
Satisfacción en los clientes	Índice de satisfacción	Encuestas
<b>Y por consiguiente</b>		
Fidelización	Índice de retención de clientes	Estadístico
<b>En definitiva</b>		
Rentabilidad y creación de valor para el accionista	Ventas por empleado o beneficio por empleado	Financiero

El coste de hacer este seguimiento lleva a que la empresa vaya directamente a las cuentas para conocer el resultado del indicador de ventas por empleado o beneficio por empleado, pero al hacer esto ha perdido toda la información sobre cómo se produce

ese resultado, cuál es la ponderación de los factores y cuáles son los resortes donde habría que actuar para mejorar el rendimiento.

Obsérvese que el modelo anterior es estático, se basa en la motivación para un nivel de capital humano dado, actuando sobre los trabajadores existentes en la empresa, pero para hacer un análisis completo habría que introducir el elemento dinámico y hablar de aumentos de capital mediante la contratación de nuevos empleados o de la capacitación de los existentes. La capacidad de los trabajadores es el elemento clave pero resulta muy difícil de medir. La taxonomía de Bloom propone una escala progresiva en la cual el conocimiento determina las funciones dentro de las organizaciones:

- Conocimiento.
- Comprensión.
- Aplicación.
- Análisis.
- Síntesis.
- Evaluación.
- Creación.

Normalmente, la política más viable es incrementar las habilidades de los trabajadores con la esperanza de lograr una mayor productividad, mejorar la intensidad en capital tecnológico, fabricar productos más sofisticados, incrementar la I+D+i y tener empresas más sostenibles y longevas. La formación se puede impartir fuera de la empresa o en el puesto de trabajo. Los estudios (Tamkin, 2005) demuestran que la importancia de la formación en el trabajo no se puede soslayar: un 20 de la diferencia de productividad entre Alemania y Reino Unido se explica por la calidad de la formación en la empresa que se ofrece en Alemania.

El problema de la formación es que dispara el coste del factor trabajo. Cuanto más líder es la empresa, mejores son sus trabajadores y por tanto mayor es la factura de RRHH. Además, aunque resulte paradójico, cuanto mayor es la formación acumulada, menor es el compromiso a largo plazo con la empresa y mayor la movilidad, tanto de-

ntro como fuera de la empresa. Por tanto, la eficiencia aconsejaría concentrarse en los niveles medios o bajos de la empresa a la hora de invertir en formación.

## **10.2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH**

### **10.2.1 Introducción**

En un entorno económico cambiante y globalizado, con fuerte competencia por el crecimiento de las economías emergentes, y una creciente madurez y exigencia por parte de los consumidores, las organizaciones necesitan mejorar su posición competitiva y para ello buscan la eficiencia mediante: la reducción de costes, la innovación en productos y procesos, la mejora de la productividad, calidad y rapidez en la transposición de ideas nuevas a la cadena de producción o prestación de servicios, pero también re- pensando los modelos de negocio y buscando la forma más eficiente de organizar sus activos.

La búsqueda de la eficiencia de las organizaciones es el marco donde ha florecido la Gestión Estratégica de RRHH, y, para entenderlo mejor, hay que empezar por constatar que la teoría de la ventaja competitiva está en revisión. Durante muchos años se creía que el crecimiento de la empresa se apoyaba en la especialización tecnológica (que permite reducir costes), en la diversificación de productos (que permite llegar a más clientes) o en la existencia de mercados protegidos o economías de escala (que limitaban la competencia). Sin embargo, a medida que los márgenes se han ido estrechando y la innovación financiera y tecnológica ha reducido las barreras de entrada a nuevos competidores, las empresas se han preguntado por nuevas formas de crecer, y para encontrar la respuesta han dejado de mirar al entorno y se han centrado en los activos de la propia empresa, reorganizándolos y rediseñando los procesos o el modelo de negocio, reinventando la empresa para hacerla más eficiente.

Obviamente, los factores tradicionales siguen siendo importantes y aportan sinergias competitivas, pero los RRHH han adquirido relevancia como factor para apalancar una estrategia competitiva y de sostenibilidad a largo plazo. Aquí el pensamiento también ha cambiado. Los economistas anteriores a los años 60, con escasas excepciones, consideraban los RRHH como un recurso fungible. Bastaba con que hubiera al-

guien capacitado, normalmente en el sentido físico del término, y con ganas de hacer el trabajo, para que la empresa pudiera funcionar. El trabajo era meramente un factor de producción como el capital, la tierra o la energía.

A partir de los años 60, sin embargo, se empieza a extender la noción de que uno de los activos más importantes de las empresas es su personal. El camino para este reconocimiento se ha recorrido dos etapas que tienen claro reflejo en la terminología. Partiendo de una posición en que la empresa se limitaba a realizar “gestión del personal”, se pasa al concepto “RRHH” y de este al de “gestión estratégica de recursos humanos” (GERH).

La primera transformación (desde gestión del personal a gestión de recursos humanos) ayudó a madurar la noción de que las personas son un activo importante en las organizaciones que puede ser gestionado de forma sistemática. La teoría de las instituciones contempla las organizaciones como entidades que buscan el refrendo social en su marco de actividad. En consecuencia, a lo largo del tiempo lo que ocurre es que las actividades positivas de RRHH se extienden por las empresas de un modo más o menos homogéneo. De esta forma, los agentes externos (Gobierno, sindicatos, etc.) tienden a normalizar las prácticas de RRHH. Este conjunto de prácticas, más o menos extendidas gracias a esta influencia horizontal, son las tradicionales prácticas de RRHH (Huselid, Jackson y Schuler, 1997) como la contratación, selección, evaluación del desempeño, formación en la empresa y gestión de retribuciones y recompensas. Según Huselid y otros (1997) el hecho de que estas prácticas se hayan normalizado y extendido durante el tiempo se manifiesta en el alto nivel de conocimiento sobre estas materias, la especialización profesional de quienes las llevan a la práctica, y la existencia de indicadores profesionalizados para evaluar su efectividad.

La segunda transformación (de gestión de RRHH a gestión estratégica de RRHH GERH) es más una evolución construida sobre los fundamentos anteriores. En esencia viene a decir que, además de coordinar entre sí las políticas y prácticas de RRHH, hay que vincularlas como un todo con las necesidades de la organización. A diferencia de las actividades anteriores (“técnicas” en palabras de Huselid y otros, 1995) este desarrollo es relativamente reciente y, por tanto no se ha extendido por el marco institucional, por lo cual las posibilidades de que produzca una ventaja competitiva son mayores.

Prácticas y procedimientos novedosos como los sistemas de retribución alineados con objetivos de rentabilidad del accionista están relativamente poco extendidas y, consecuentemente permiten sostener una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta que este conjunto de actividades sobre los RRHH incide en la estrategia de la empresa, esta evolución tomó el nombre de "gestión estratégica de RRHH".

Al pasar de "RRHH" a "gestión estratégica de RRHH", se da un salto cualitativo al llevar las políticas y prácticas de RRHH al máximo nivel estratégico de la organización. El personal no es ya sólo un recurso valioso, es un activo único y probablemente el más importante porque encierra la clave de la competitividad. Para afianzarse y progresar en el mercado se necesita un grupo humano capaz y motivado que participe en la elaboración de los planes de la empresa y los lleve a cabo de manera eficiente, creando valor para el accionista y satisfacción para los propios trabajadores. Esto, a su vez, ha de redundar en la lealtad y en la productividad, generando un círculo virtuoso de retroalimentación positiva. No se trata de mera especulación: la revista Fortune en Estados Unidos elabora todos los años una lista de las mejores 100 empresas del país para trabajar<sup>149</sup>, y no es de extrañar que entre las primeras de la lista se encuentren empresas líderes en el mercado como Google o Dreamworks.

### **10.2.2.- Los RRHH como fuente de ventaja competitiva**

Es difícil realizar generalizaciones porque cada empresa tiene una situación distinta, pero puede decirse que son las personas y no los productos, mercados, recursos financieros, edificios o equipos, los que marcan la diferencia crítica para una empresa. Todos los activos distintos del capital humano son inertes, elementos pasivos que siempre requieren del factor humano para generar valor.

El concepto de ventaja competitiva fue formulado por Michael Porter (1985). La ventaja competitiva, afirmaba Porter, permite a una empresa crear valor para sus clientes. En este proceso tiene mucha importancia la eficiencia productiva, que permite ofrecer productos o servicios más baratos, la diferenciación que habilita para ofrecer un producto o servicio que el cliente perciba como único, y el enfoque: cortejar a un comprador particular o a un grupo de consumidores de manera más convincente que sus

---

<sup>149</sup> [http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/full_list/)



competidores, que realizan una oferta más amplia, pero menos específica y personalizada.

A partir de esta observación, Porter desarrolló su conocido marco de las tres estrategias genéricas -liderazgo de costes, diferenciación y enfoque- a disposición de las organizaciones para ganar competitividad. Esta visión de Porter, generalmente aceptada, sirve de base a la mayoría de los trabajos sobre gestión estratégica de capital humano, y parte de contraponer dos modelos: el denominado “paradigma de gestión estratégica desde los factores ambientales”, que cree que el rendimiento de una empresa viene determinado por factores ambientales, o el modelo alternativo, que mira hacia los recursos internos de la empresa y que se conoce como “paradigma basado en los recursos y capacidades”.

Esta orientación parte de reconocer que los activos de una empresa son fruto de acciones mejor o peor planificadas pero generalmente irreversibles. Ante esta realidad, uno no debe preguntarse si los activos de la empresa son idóneos o no para la consecución de sus fines, sino cómo se puede extraer el mejor rendimiento de los recursos existentes, puesto que no se pueden sustituir por otros más que de una forma gradual o marginal. La aplicación de esta filosofía al plano del capital humano viene a significar que no se puede despedir a todos los trabajadores y sustituirlos por un conjunto nuevo de trabajadores, por muy óptima que pudiera ser la solución, sino que hay que optimizar los recursos existentes, modelándolos y desarrollándolos de forma que se consiga la ansiada ventaja competitiva.

Este interesante punto de vista asume que el paquete de activos a disposición de la empresa es valioso y que las ventajas competitivas se obtienen potenciando los vínculos entre los recursos internos de la empresa y su estrategia. Por consiguiente, bajo este enfoque los sistemas y procedimientos de gestión de RRHH pueden contribuir decisivamente al potenciar el desarrollo de valores y competencias que son específicas de cada empresa. El éxito vendrá si la empresa logra que el conjunto de sus RRHH se convierta en un activo exclusivo, difícil de imitar y de sustituir. Para lograrlo la empresa puede adoptar rutinas de gestión de RRHH de solvencia acreditada. Visto desde un punto de vista de riesgos, la solución es la misma: los sistemas RRHH no deben inhibir la movilización del talento ni permitir que se destruyan las competencias existentes. La

deficiente gestión del factor humano aumenta la vulnerabilidad de la organización y deteriora su situación competitiva.

Pero la teoría da un paso más y observa que, para que la empresa pueda obtener y mantener una ventaja competitiva a partir de los RRHH, necesita que exista una vinculación esencial entre la gestión de RRHH y la estrategia empresarial para garantizar que:

- Se invierte en capital humano, introduciendo y fomentando procesos de aprendizaje que potencien aquellas capacidades y habilidades críticas para las necesidades de la organización.
- La organización es capaz de identificar los conocimientos y competencias clave para satisfacer a sus clientes, y que protege y desarrolla su capital intelectual.
- Se conocen las conductas idóneas para el éxito de organización y que se fomentan estos comportamientos, valorándolos y recompensándolos.
- Se anima a los trabajadores a la participación activa, fomentando el compromiso con la organización y sus valores.

Ese vínculo se logra mediante la gestión estratégica de RRHH.

### **10.2.3. Contenido de la GERH**

Se puede entender, pues, la gestión estratégica de RRHH (GERH) como un concepto que integra las actividades tradicionales de gestión de recursos humanos en el proceso de definición de la estrategia general de la empresa, aunque este concepto no es completamente pacífico. Existen definiciones que aluden a “un sistema de RRHH que se adapte a las exigencias de la estrategia de negocio” (Miles y Snow, 1984), “un conjunto estructurado de actividades de recursos humanos destinada a permitir que una organización logre sus objetivos” (Wright y McMahan, 1992) y definiciones más próximas al concepto que se ha venido esbozando aquí como las de Legnick-Hall y Legnick Hall (1988) que conciben la GERH como un sistema que integra políticas y procedimientos de RRHH con otros referidos al activo físico, financiero y tecnológico para resolver los problemas de organización de la empresa o la de Jackson y Schuler (1995)

que concibe la GERH como un conjunto de políticas y prácticas técnicas de RRHH encaminadas a alinear las habilidades, conocimientos y capacidades relevantes con los objetivos de la organización.

Aunque las diferencias pueden parecer sutiles, son en realidad considerables. Mientras que en las primeras definiciones la GERH es una herramienta casi pasiva, meramente destinada a implementar la estrategia de la empresa, en las segundas se encuentra una acepción activa porque el Departamento de RRHH participa en la definición de la estrategia de negocio, afectando a su estructura, calidad, cultura, valores, compromiso y definición de las necesidades futuras (Sanz -Valle et al. 1999).

La GERH consiste pues en diseñar y aplicar prácticas y procedimientos de RRHH que optimicen el recurso y se alineen con los objetivos generales de la organización. Un ejemplo de herramientas alineadas con objetivos corporativos sería la retribución variable vinculadas a la consecución de objetivos como la creación de valor para el accionista. Otras manifestaciones menos obvias serían el diseño de puestos de trabajo en entornos de equipos pequeños donde prima la creatividad y la resolución de problemas, la flexibilidad en los diseños de las plantillas, el aplanamiento de las estructuras jerárquicas y piramidales, la mejora de la calidad como objetivo, la realización de sondeos para conocer las necesidades estratégicas de la empresa o el desarrollo del talento mediante la planificación.

Tras numerosos años de investigación técnica y de experiencias aplicadas, se ha demostrado que la GERH mejora la productividad y la eficiencia de las organizaciones (Huselid, 1995). Paralelamente a este reconocimiento, la función de RRHH ha ascendido en la jerarquía de la organización. El gerente de RRHH debe comprender la estrategia general de la empresa, trasladarla a su departamento y, simultáneamente, contribuir a la definición de la propia estrategia desde su óptica. Para contratar y conservar las personas más cualificadas, comprometidas y motivadas tendrá que evaluar las necesidades futuras y mejorar y desarrollar las habilidades innatas de las personas que ya están en la empresa, lo cual significa aprendizaje, formación continua y desarrollo de carreras. La gestión estratégica de RRHH abarca así desde los procedimientos de reclutamiento y selección a la formación, la delegación como principio y el desarrollo de talento a largo plazo, pero sobre todo se afana en asegurar la contribución de los sistemas de gestión de

RRHH a los resultados económicos de la empresa, de suerte que los RRHH sean fuente de ventaja competitiva.

Un aspecto interesante de la moderna gestión estratégica de RRHH es que transciende de los meros instrumentos de gestión para convertirse en un conjunto orgánico que se extiende por toda la empresa, no sólo por el Departamento de RRHH. Por este carácter complejo la empresa que lo implementa tiene un activo único que los competidores van a tardar tiempo en imitar. La clave para que la GERH produzca un impacto diferenciador es la productividad de los trabajadores. Igualmente, es importante subrayar que el éxito mediante los RRHH sólo puede ser sostenido si no resulta fácilmente imitable por la competencia, y es que el éxito proveniente de la gestión estratégica del capital humano tiene factores de naturaleza muy profunda que no resultan visibles o evidentes. Conceptos como la cultura de la organización son muchas veces despreciados como acientíficos, cuando lo que realmente ocurre es que son demasiado complejos para reconducirlos a un análisis simple. A menudo es muy difícil comprender la dinámica de una empresa en particular porque los diversos aspectos de la gestión del personal encajan en un sistema. En definitiva, la ventaja comparativa estará más asegurada porque es relativamente fácil copiar un aspecto o factor, pero es mucho más difícil copiar el sistema entero. Obviamente, esto perjudica las posibilidades de definir un marco conceptual claro, pero es necesario ser consciente de este fenómeno para evitar simplificaciones excesivas.

Otras dificultades comienzan con la propia definición de estrategia. La estrategia es un concepto multidimensional que va mucho más allá de los conceptos tradicionales de ventaja competitiva de Porter. Una estrategia es un enunciado general que establece una dirección para la marcha de los negocios y se traduce en acciones tácticas específicas elaboradas, idealmente, con la participación de los interesados y especialmente los propios trabajadores. La legitimidad de estos enunciados viene de su origen al más alto nivel de decisión de la empresa y se traduce en planes de acción, decisiones y políticas que guían a la empresa a la consecución de las metas corporativas.

Cuando se produce la perfecta alineación entre estrategia empresarial y capital humano se entra en un nivel de excelencia que en EEUU se denomina empresas de alto rendimiento, organizaciones donde las políticas y prácticas de RRHH apalancan la efi-

ciencia en áreas claves del negocio como la productividad y la calidad, con reflejo en los resultados económicos. Los rasgos culturales de estas “High Performance Organizations” son tratar a los trabajadores como activos, movilizar equipos de trabajo, integrar nuevas tecnologías, orientarse hacia el crecimiento, y establecer planes para lograr alcanzar los objetivos deseados. Los trabajadores se consideran como un activo (y no como un coste o un pasivo) y por tanto las políticas se orientan a enriquecer ese activo para que sea de mayor utilidad para la organización; el trabajo en equipos flexibles con jerarquías planas permite un mayor esfuerzo colectivo, donde todas las personas aportan valor con independencia de su posición en la empresa. La orientación hacia el crecimiento potencia el desarrollo de capacidades individuales y el deseo de asumir riesgos y emprender nuevas actividades. En este marco, los trabajadores con cierta autonomía tienden a estar más satisfechos con su trabajo y ofrecen mejor rendimiento.

#### **10.2.4. Beneficios potenciales de la GERH**

1. Por ser estratégica, ayuda a identificar las oportunidades y riesgos externos que condicionan el éxito de la empresa.
2. Proporciona visión de futuro y ayuda en la implementación de estrategias de negocios nuevas.
3. Suministra datos que pueden ser útiles en los procesos de planificación estratégica de otras áreas.
4. Se anticipa a las necesidades de crecimiento de la plantilla incrementando su potencial de respuesta y de innovación.
5. Facilita el desarrollo de las capacidades individuales y eso redundará en un mejor ratio de retención de trabajadores clave.
6. Permite anticipar de manera sistemática las necesidades de formación.
7. Proporciona información sobre las fortalezas y debilidades internas de la empresa.
8. Permite responder mejor a las expectativas de los clientes.
9. Mejorando la productividad crea y mantiene una ventaja competitiva para la empresa.
10. En definitiva, mejora los resultados financieros de la empresa.

### 10.2.5 Obstáculos para el desarrollo de la GERH

Los problemas de aplicación de la GERH son numerosos y complejos, entre los que cabe destacar los siguientes:

1. Se precisa de liderazgo e iniciativa para decidir implantarla.
2. Exige cooperación a todos los niveles, especialmente entre los cargos de mayor nivel, para vencer la resistencia natural a los cambios.
3. Requiere el compromiso del equipo directivo completo para evitar generar conflictos entre Departamentos.
4. A veces resulta difícil encontrar la forma de alinear los recursos internos con las necesidades o requerimientos externos.
5. Es costosa y requiere un tiempo para mostrar resultados.
6. La heterogeneidad de la plantilla dificulta su implementación.
7. Una reorganización estratégica puede provocar conflictos de liderazgo.
8. Frecuentemente topa con resistencia por parte de los representantes de los trabajadores.
9. Es un error decidir implementar este modelo meramente fruto de presiones ambientales, sin un verdadero convencimiento.

El Departamento de RRHH siempre ha tenido que luchar por justificar su posición en la jerarquía de las organizaciones. En tiempos de bonanza, cuando el presupuesto es suficiente, los directores de RRHH tienen acceso a partidas de formación, retribuciones y recompensas ligadas a sistemas de participación de los trabajadores, pero cuando se enfrentan a dificultades financieras es habitual que los RRHH sean los primeros en sufrir recortes.

La visión de la gestión estratégica es que la capacidad de una empresa depende de la capacidad de sus recursos, especialmente de sus recursos distintivos. De hecho, la investigación teórica sobre GERH sugiere que los sistemas de gestión y las mejores prácticas de RRHH pueden llevar a un mayor rendimiento para la empresa y ser fuentes de ventaja competitiva sostenida porque estos sistemas y prácticas son, a menudo, únicos y difíciles de imitar.

### 10.3. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

El concepto de gestión estratégica de RRHH, como disciplina dedicada al estudio de la función de RRHH en cuanto que apoyo crítico a la estrategia empresarial se remonta a 1984, cuando Devanna, Fombrun y Tichy exploraron ampliamente el vínculo entre estrategia empresarial y RRHH, y ha recibido una ingente cantidad de aportaciones en los últimos 25 años.

A partir de los años 90 se desarrolló una serie de trabajos sobre la relación entre los resultados financieros y la gestión de RRHH con investigadores como Pfeffer (1994), Huselid (1995), Koch y McGrath (1996) e Ichniowsky y Shaw (1999).

Delery y Doty (1996) diferencian tres modelos fundamentales en la teoría de la gestión estratégica de RRHH, a saber: el modelo universalista, que nace asociado con la noción de “mejores prácticas” y “prácticas laborales de alto rendimiento” y que, en esencia, viene a sostener que, a) existe una relación directa entre los sistemas o los usos de gestión de RRHH y los rendimientos económicos de la empresa. b) Existe una serie de mejores prácticas que es más o menos universal. c) Se puede medir la efectividad de estas políticas observando ratios financieros como beneficios, cuota de mercado o ventas.

Los principales autores de esta corriente son Osterman (1994) Pfeffer (1994) y Huselid (1995). Según estos autores, prácticas como: participación de los trabajadores o delegación de funciones, incentivos por objetivos, seguridad en el puesto de trabajo, promoción interna y formación continua, son factores que pueden aplicarse en cualquier organización con resultados satisfactorios.

El modelo contingente, representado por Delery y Doty (1996), por el contrario, sostiene que existe una relación entre estos factores, pero que no es de tipo lineal, sino que viene matizada por otras circunstancias como el tamaño de la empresa, su antigüedad, nivel tecnológico, intensidad en capital fijo, nivel de sindicalización, sector industrial, propiedad de la empresa y situación. Esta teoría sostiene que la interacción de es-

tos factores con las mejores prácticas de RRHH es compleja, así como que la relación entre las prácticas de RRHH y los indicadores financieros es, cuando menos, difusa.

Finalmente, el modelo configuracional es mucho más complejo. Los sistemas de control y compromiso de Arthur (1994) se basan en la noción de que cuanto más se parezcan las prácticas de RRHH en una empresa al prototipo ideal, mayores serán los resultados en términos de desempeño. Los trabajos de investigación de MacDuffie (1995) en el sector del automóvil son un buen ejemplo de la teoría configuracional, en la cual el enfoque holístico identifica una pauta única de factores, es decir, que las buenas prácticas de RRHH afectan al desempeño no en un nivel individual sino en un nivel colectivo como corresponde a un conjunto o sistema de prácticas, donde los factores sociales y tecnológicos de la producción están contemplados, así como la asunción de “equifinalidad”, que defiende que existen múltiples combinaciones de los factores clave que pueden ofrecer los mejores rendimientos. Las configuraciones ideales son en sí mismas arquetipos ideales y no fenómenos observables empíricamente. En el cuadro 16 se muestra cómo se pueden simplificar estos tres modelos :

**Cuadro 16: Perspectivas en la gestión estratégica de RRHH**

<b>Perspectiva universalista</b>	<b>Perspectiva contingente</b>	<b>Perspectiva configurativa</b>
Existen prácticas de RRHH que son universales. Siempre que se apliquen, en cualquier empresa, producen resultados en mayor o menor medida.	No hay prácticas universales. El efecto de cada una depende de las condiciones preexistentes en la empresa. Las prácticas de RRHH no funcionan aisladamente sino que interaccionan. La relación entre la variable dependiente e independientes será distinta para distintos niveles de la contingencia crítica	No hay prácticas de RRHH aisladas, sino que cada acción, cada variable organizativa está inscrita dentro de un marco, por lo que se aplican de forma conjunta con otros elementos que no son necesariamente de RRHH. Las sinergias no son lineales sino que hay interacciones de orden superior que escapan a la relación de las variables
Walton 1985: estrategia de compromiso Pfeffer (1994) 16 prácticas que se resumen en 7 prácticas princi-	Complementaria de esta teoría es la teoría de los recursos (Barney 1991) Los recursos internos que son difíciles de reproducir son la	Se basa en el supuesto de EQUIFINALIDAD: son múltiples las combinaciones de factores que pueden llevar a un desempeño



pales	ventaja competitiva	óptimo
Numerosos estudios demuestran que esta teoría no es correcta	Una estrategia sólo funciona si la empresa tiene las precondiciones favorables	Hay que hacer lotes (bundles) de prácticas, no prácticas aisladas, y lo que importa no es qué prácticas se seleccionan, sino cómo se alinean con la entidad y su estrategia general De aquí se deduce que no basta una estrategia general de RRHH sino que se necesita una verdadera arquitectura propia de cada empresa
Fundamento teórico Teoría del capital humano o teoría de los recursos y capacidades. Las personas son recursos internos que juegan un papel clave en la ventaja competitiva	Tres tipos de relaciones de contingencia: 1 Etapas del ciclo vital de una organización 2 Estructura de la organización 3. Estrategia	Muchas variables independientes configuran un conjunto de acciones para afectar a una variable dependiente que son los beneficios
Crítica: los elementos o acciones se consideran aisladamente y no en el seno de una estrategia Existe gran varianza entre autores sobre las prácticas	Es difícil discernir cuándo unas prácticas se asocian con otras para formar un paquete	La configuración es un ideal platónico, no un elemento observable Es la más explicativa de las tres teorías pero es muy difícil convertirla en un marco operativo

Otra clasificación de las teorías de GERH es la de Guest (1997), que distingue entre teorías estratégicas, teorías descriptivas y teorías normativas. Las teorías estratégicas se preocupan sobre todo por las relaciones entre un amplio número de condicionantes externos y las políticas y prácticas de RRHH de la empresa. En esta orientación, una buena adecuación entre las circunstancias externas y las políticas y prácticas de RRHH va a ofrecer los mejores resultados. El problema de las teorías estratégicas es, para Guest, que son bastante simplistas al caracterizar la función de RRHH, son bastante poco consistentes a la hora de explicar el vínculo entre políticas de RRHH y rendimientos, y se concentran demasiado en parámetros como ventas o resultados en detrimento de otros factores importantes.

Las teorías descriptivas tratan de abarcar todos los aspectos del problema. En esencia, se dedican a enumerar todos los elementos del proceso, listando los factores y

los resultados, poniendo cierto énfasis en un enfoque de sistemas abiertos. Estas teorías son omnicomprendivas, es verdad, pero tienen escaso valor predictivo a la hora de establecer relaciones entre políticas de RRHH y resultados financieros.

Las teorías normativas adoptan una posición más dogmática, asumiendo que existe ya un cierto conocimiento consolidado que conforma un conjunto sólido de mejores prácticas de carácter más o menos universal. Las teorías normativas miran sobre todo a elementos de la gestión de RRHH en detrimento de un enfoque más estratégico.

#### **10.4. INSTITUCIONALIZACIÓN Y GERH**

Para poner la teoría en su contexto cultural legislativo, conviene recordar que la mayoría de estos trabajos se han escrito en EEUU y en parte en el Reino Unido, países donde la regulación laboral es generalmente menos detallada que en la Europa continental. En los sistemas continentales muchas de las que en EEUU se consideran “mejores prácticas” son en Europa obligaciones impuestas por la ley. De esto se deduce que, obviamente, las actividades institucionalizadas no van a ser fuente de ventaja competitiva, pues todas las empresas las van a practicar con mayor o menor fortuna. Sin embargo, sí es posible que aparezcan diferencias de competitividad entre diversos países con diferentes niveles de institucionalización. Es, por ejemplo, el caso de los Países Bajos, cuya productividad es superior a la mayoría de sus competidores europeos, y ello se debe a la calidad de las prácticas institucionalizadas (Boselie, Paauwe y Jansen 2001).



# 11

## EL INTANGIBLE ESTRUCTURAL “CAPITAL HUMANO”

En este capítulo se aborda la construcción del concepto de arquitectura del capital humano. El primer paso es deslindar este elemento del concepto común de capital humano, equivalente a las personas, mientras la arquitectura de RRHH habla de los medios de la empresa para gestionarlos y optimizar su capacidad productiva. A continuación se entra en la fundamentación teórica del concepto de intangible estructural, con referencia a la teoría del crecimiento macroeconómicos y a la teoría de la empresa basada en sus recursos. La última parte del capítulo se dedica a la valoración de intangible estructural con apoyo en las normas del Comité de Normas Internacionales de Valoración (IVSC).

### 11.1. CAPITAL HUMANO E INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE RECURSOS HUMANOS

El sistema Eureka implantado en la empresa Xerox permite a 20.000 empleados de mantenimiento compartir la información para facilitar el rendimiento (UE, 2003). Es un ejemplo de activo intangible integrado en la infraestructura de la empresa que aparentemente permite mejorar su posición competitiva. Ahora bien, si este elemento puede considerarse como parte de la arquitectura de RRHH de Xerox es una cuestión que se puede sustanciar respondiendo a dos preguntas: ¿aumenta la productividad de los trabajadores? y ¿hasta qué punto la posición competitiva depende de este intangible? Tal vez se deba a otros factores como el liderazgo, la diversificación, la implantación geográfi-

ca, o las habilidades y liderazgo de sus directivos. Eso es lo que habría que determinar, aunque en general la respuesta va a ser bastante subjetiva.

El concepto de capital organizativo o estructural<sup>150</sup> es un término bien acuñado en la doctrina y en la práctica que se utiliza para dividir el tradicional concepto de capital humano en dos dimensiones: la competencia individual, que pertenece a cada trabajador, y la infraestructura para ponerla en valor, que es un activo empresarial. La competencia humana, en efecto, no se puede asimilar a otros elementos productivos porque lo característico del capital humano es que el control y la propiedad del elemento residan en los propios trabajadores, aunque su gestión y frutos se atribuyan a la empresa. La literatura que hasta ahora ha teorizado sobre la contabilidad del capital humano ha observado esta circunstancia, lo cual, en parte, explica el fracaso general de los intentos de incorporar este elemento al activo de la empresa.

En realidad, la aportación del factor humano a la actividad de la empresa se desglosa en dos componentes: la calidad de la plantilla y los sistemas que la empresa ha puesto en funcionamiento para conseguir de los trabajadores un alto rendimiento. Al primero de estos componentes se le identifica con el capital humano, en el sentido definido en el capítulo 3, mientras que al otro elemento se le denomina “*Intangible Estructural de Capital Humano*” o “*Arquitectura de RRHH*”. Ambos elementos existen en todas las empresas en mayor o menor medida, aunque su existencia sólo será relevante para los usuarios de la información financiera si proporcionan una ventaja competitiva. En ese momento es cuando se empieza a considerar que el intangible estructural puede constituir un activo. La información, por consiguiente, debería situarse en las cuentas anuales de tal modo que refleje claramente los atributos de cada elemento, como puede verse en el Cuadro 17.

---

<sup>150</sup> Conocimiento que se usa para combinar habilidades humanas y capital físico y elementos intangibles mediante sistemas adecuados para producir y distribuir.

**Cuadro 17. Distinción entre capital humano e intangible estructural**

	<b>Capital Humano</b>	<b>Arquitectura de RRHH</b>
<b>Propiedad / control</b>	Trabajador	Empresa
<b>Tratamiento contable deseable</b>	Gasto + información en la memoria si es relevante	Activo + información en la memoria si es relevante

La falta de control del capital humano por la empresa -el trabajador es libre de marcharse en cualquier momento-, lleva a la NIC 38 a concluir que no es posible contabilizar el personal como activo, y tiene razón. La empresa aplica a su actividad el capital humano de sus trabajadores gracias a un contrato de arrendamiento de servicios y, por tanto, el tratamiento contable de los sueldos y salarios como gasto es totalmente correcto. La hipotética inclusión del capital humano en el activo de la empresa, por el contrario, plantearía problemas teóricos y prácticos insolubles. A título de ejemplo, respetar el principio de partida doble exige crear como contrapartida una cuenta de patrimonio que es completamente contraria al principio de imagen fiel.

En cambio, el activo estructural no plantea esos problemas porque se ha originado mediante costes imputables a su formación. Como definición del intangible estructural uno puede referirse a algo tan simple como “*La utilización efectiva de RRHH en una organización*”<sup>151</sup> (Kamiyama y otros, 2004). El intangible capital humano y el intangible estructural son de hecho complementarios: no hay verdadera creación de valor sin un marco institucional adecuado, pero además el marco institucional es creado por el talento existente en la empresa. Ahora bien, en contra de lo que podría pensarse, este activo intangible no es tan frecuente. Por ejemplo, hay una creencia general sobre que las empresas tienen una estrategia de RRHH, pero Gründeman (2001) halló que menos del 1% de las empresas tienen una verdadera estrategia de gestión del capital humano.

En efecto, si la empresa ha sabido atraer y retener a trabajadores muy cualificados y los gestiona adecuadamente está en condiciones de generar rendimientos superiores a sus competidores. Esta circunstancia es relevante para los inversores y el lugar de

<sup>151</sup> La arquitectura de RRHH se considera como un intangible estructural por el IES del Reino Unido (Tamkin, 2005) y por el EBR 360° (ERB, 2005). El modelo español INTELLECTUS también separa el capital humano del capital estructural, del cual el capital organizativo forma parte. MERITUM también lo separa. El capital humano es lo que los trabajadores se llevan a su casa cuando salen de la empresa, el capital estructural es lo que se queda. (Kamiyama, 2004).

difusión de esta información está hoy día en la memoria o el informe de gestión. La información, por otra parte, deberá sea evaluable, es decir, comparable, y por supuesto verificable mediante expertos externos o auditores.

La información sobre el capital humano a incluir en la memoria no ha de estar expresada en términos monetarios necesariamente. La valoración monetaria es teóricamente más perfecta porque es medible y permitiría establecer comparaciones inmediatas con otros elementos materiales, pero en la práctica es muy controvertida porque, aunque se han propuesto diversos métodos de valoración para el capital humano como se ha visto en el capítulo 3, ninguno es verdaderamente satisfactorio.

A falta una metodología de universal aceptación, hoy por hoy, es más relevante la información cualitativa si se puede sistematizar a partir de una serie de indicadores clave de desempeño normalizados<sup>152</sup> que una valoración de la plantilla mediante una cifra especulativa que *per se* es poco significativa pues la plantilla en conjunto no se puede comprar ni vender y por tanto no existe un mercado que permita contrastar el valor razonable. Los indicadores clave de desempeño son un mejor reflejo del valor de la plantilla, especialmente si pueden normalizarse utilizando parámetros objetivos como años de estudio o de antigüedad profesional, por citar sólo un par de ellos.

Distinguir el capital humano como elemento individual del intangible estructural, por otra parte, es lo que hace el Manual de Oslo elaborado por la OCDE para realizar estadísticas sobre innovación, pues reconoce la infraestructura como una de las tres categorías de capital intelectual al lado del capital relacional (otras empresas, clientes, administraciones públicas) y del capital humano (personal altamente especializado).

### **11.1.1. El capital humano como atributo individual**

La literatura sobre intangibles ha venido observando sistemáticamente una tendencia a incluir el capital humano como un activo más de la empresa. Frecuentemente esta, para nosotros, errónea apreciación, se basa en el sesgo introducido por el propósito de dichos trabajos, que aspiraban a inventariar de forma exhaustiva todas las modalidades de activos intangibles de la empresa. En tal caso existe una tendencia natural a enu-

---

<sup>152</sup> *Key Performance Indicators* en la literatura anglosajona.

merar exhaustivamente todos los posibles activos intangibles, lo que puede explicar la inclusión de los recursos humanos en un concepto amplio de intangible. Desde el punto de vista académico algunos ejemplos de esta tendencia los tenemos en Flamholz y Main (1996), que abogaron tímidamente por su inclusión en los balances con el argumento de facilitar mejores datos a los analistas para tomar decisiones de inversión, y en Gröher y Johanson (1999), Johanson (2000) y, más recientemente, en Washer (2004), quienes han defendido la idoneidad de reflejarlo como activo en el balance.

Algunas empresas, especialmente en Suecia y en la India, llegaron también a asumir como una práctica habitual el reflejar contablemente el capital humano. La pionera fue la sueca Skandia Group. En fecha tan temprana como 1991, y bajo la dirección de Leiv Edvinson, publicó un suplemento a las cuentas anuales con información sobre el capital intelectual que incluía el capital humano. El objetivo de Skandia no era ofrecer una cifra de valoración, sino poder determinar si el capital intelectual había crecido respecto al ejercicio precedente. Unos años después Edvinson (1999) transformó este estado en un modelo más elaborado denominado Skandia Navigator.

Pese a que muchos teóricos han abogado por la contabilización del capital humano y a que algunas empresas han realizado intentos en este sentido, la opinión de que el capital humano es un activo de la empresa es cuestionable desde el punto de vista ético, económico y especialmente desde el punto de vista contable: el capital humano no es un atributo de la empresa sino de sus trabajadores.

Efectivamente, acudiendo a una definición del capital humano muy aceptada y repetida en la literatura como es la de MERITUM (Comisión Europea, 2003) se encuentra que el capital humano sería “*el conocimiento que se llevan los trabajadores a casa cuando salen de la empresa*”. Pues bien, ese conocimiento que se llevan los trabajadores no puede ser sino un atributo individual. Pero es más, MERITUM continúa su definición enumerando otras dimensiones del capital humano como el “*conocimiento, la experiencia y las habilidades adquiridas por un individuo a lo largo de su vida y que le sirven para producir bienes, servicios o nuevas ideas. Ejemplos de este capital, - continúa MERITUM- son: la capacidad creativa, el conocimiento experto o know how, la capacidad para trabajar en equipo, la flexibilidad, la tolerancia hacia la ambigüedad, la motivación, la satisfacción, la capacidad de aprendizaje, la lealtad, la educa-*



*ción formal y los programas de formación recibidos*”. Por consiguiente, si se sigue esta definición, se concluye que el capital humano es un elemento que pertenece exclusivamente al individuo. En consecuencia no debería estar reflejado en el balance de la empresa, salvo que se trate de un empresario individual, y ni aún así.

Para salvar este obvio escollo autores como Weatherly (2003) han entendido que existe una dimensión colectiva del capital humano, y por tanto su definición del capital humano incluye “*la suma de todos los atributos individuales, conocimiento, experiencia, energía, creatividad y entusiasmo que los trabajadores aplican al trabajo*”. Esta definición se acerca un poco más a la realidad porque tiene en cuenta el hecho de que la capacidad productiva global es superior a la suma de las capacidades individuales de todos los trabajadores. Sin embargo, no acierta con el concepto porque de nuevo lo que suma son los capitales individuales que, como se sabe, son atributos que pertenecen exclusivamente a los trabajadores.

Desde un enfoque estrictamente contable no puede considerarse al capital humano como un activo empresarial porque el término “*activo*” se aplica a “*un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados y del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos*” (párrafo 8, c de la NIC 38). Obsérvese que la definición contable no se remite al concepto jurídico de propiedad, sino al concepto común de control. Este matiz permite que una empresa contabilice en el activo algunos elementos de los cuales no es propietaria como ocurre, por ejemplo, con los controlados mediante contratos de arrendamiento financiero. Por tanto, desde este punto de vista nada obstaculizaría al reconocimiento del capital humano como activo de una empresa, aun siendo el trabajador su propietario, siempre que la empresa tuviera el control del recurso. Pero lo que ocurre es que la empresa no tiene ese control. La legislación laboral y los contratos de trabajo atribuyen a la empresa, cierto es, facultades para organizar y dirigir la actividad del trabajador, pero eso no atribuye a la empresa un grado de control total y ni tan siquiera suficiente sobre la misma. A las facultades de ordenación de la actividad laboral de la empresa opone el trabajador una libertad personal esencial para decidir sobre su vinculación presente y futura. Esta libertad individual adquiere su sentido pleno si se contrasta con antecedentes históricos de fórmulas como la servidumbre de la gleba o incluso la esclavitud. En el contexto histórico occidental, la libertad individual del trabajador se considera una conquista irrenunciable del estado social. En

términos prácticos esta libertad se traduce en la facultad que asiste a los trabajadores para abandonar la empresa en cualquier momento. De este modo, aunque la empresa ejerce una cierta forma de control sobre el recurso, no lo tiene en grado suficiente para asegurar rendimientos futuros porque la vinculación futura no está garantizada, ni siquiera en aquellos contratos que incorporan cláusula penal para su disentimiento prematuro.

Este argumento de la falta de control ha tenido también sus críticas. La empresa sueca de telecomunicaciones Telia<sup>153</sup> fue otra de las pioneras en la inclusión de rúbricas en el balance reflejando el capital humano, y lo hizo a pesar del argumento de la falta de control sobre el recurso. Despreciaba Telia este argumento con el razonamiento de que el balance debía gestionar la certidumbre, y que la inclusión del capital humano no afectaba seriamente a la incertidumbre. Antes bien, argumentaba Telia, si bien es cierto que todos los trabajadores podrían abandonar la empresa en cualquier momento, no es menos cierto que la inmensa mayoría de las probabilidades están a favor de la hipótesis de que no lo harán (Flamholz, 1999). La incertidumbre, después de todo, no es exclusiva de los activos inmateriales, como bien acreditan los bienes inmuebles y los activos financieros de muchas empresas, por ejemplo en la actual situación de crisis económica. El argumento de Telia no deja de tener interés teórico y, sin embargo, no resulta convincente desde un punto de vista contable porque está desvinculado de la corriente financiera de la empresa.

Conviene detenerse en profundizar esta idea que vincula el concepto de elemento patrimonial con una corriente financiera: cualquier activo adquirido por la empresa es resultado de hechos pasados y ha tenido un coste que se puede reflejar en el pasivo como origen financiero del activo o como menor activo. El capital humano en cambio se incorpora a la actividad productiva de la empresa sin que ésta deba hacer desembolso alguno, y por tanto la inclusión como activo, exigiría también la creación de una cuenta en el pasivo que debería ser representativa de patrimonio neto, puesto que la empresa no tiene ninguna obligación derivada de la contratación de un trabajador, con independencia de las que se generan después en el curso del contrato por compromisos por pensiones, indemnizaciones, o contraprestaciones diferidas. Puesto que la contrapartida no puede ser otra cosa que patrimonio neto, equivaldría a asumir que la contratación de un

---

<sup>153</sup> Véase también el epígrafe 2.4 para las cuentas de capital humano de Telia (Mohan Chandran, 2005).

trabajador clave supone que se incremente el patrimonio de la empresa, suposición que carece totalmente de apoyo en la realidad. Puede que un buen trabajador contribuya a mejores rendimientos futuros, pero en ningún modo significa un crecimiento patrimonial presente. La imagen fiel quedaría falseada si se inventara esta cuenta como contrapartida del activo.

También, la empresa Infosys en la India ha incluido a sus empleados en el activo, valorándolos, según la metodología de Lev-Schwartz, por el valor actualizado de la capacidad de cada empleado para generar beneficios futuros, y utilizando una cuenta de neto patrimonial (“*Otros recursos propios*”) como contrapartida. De acuerdo con el balance incluyendo intangibles de Infosys (Mohan Chandran, 2005) las cuentas de Infosys en el ejercicio 2000-2001 eran (millones de rupias) las que se muestran en el cuadro 18.

**Cuadro n° 18 Balance de Infosys 2000**

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Activo fijo	3.780	Capital social	330
Capital circulante	1.705	Prima emisión	3.207
Intangibles		Reservas	104.994
Marca	53.760	Acreedores	10.358
Capital Humano	51.234		
Deudores y cuentas financieras	8.410		
Total	118.457		118.889

(Fuente: Chandran 2005)

A este balance se acompañaba una nota diciendo que “*Infosys provee estos datos para información adicional, y los directores declinan toda responsabilidad por pérdidas que sean consecuencia directa o indirecta de esta información*” (Chandran, 2005, pg. 124).

La contemplación de este balance suscita primero dudas sobre la valoración de los intangibles, especialmente habida cuenta de la desproporción entre el valor asignado a la marca y al capital humano en relación con los valores de otros activos, pero aún

asumiendo que la valoración sea correcta, el tratamiento que se ha dado a la contrapartida de los trabajadores como reservas no es de recibo. Con la marca, Infosys puede acudir al mercado y convertir ese activo en otro activo (ej. dinero) si existen oportunidades y la valoración es adecuada, pero el capital humano no ofrece esa posibilidad. No hay un valor de mercado porque no hay nadie que vaya a pagar una rupia por adquirir derechos sobre esos trabajadores. Forzando un poco los conceptos, podría reconocérsele al capital humano un valor en uso como activo, pero eso sigue sin solucionar el problema del pasivo. La empresa está reflejando unas reservas que simplemente no existen. En todo caso sería el valor actual del reconocimiento que representa la contribución del factor trabajo de forma colectiva a los objetivos de la empresa, pero introduce el problema de a quién atribuir su propiedad:

Siguiendo con el concepto contable de activo, la contratación de capital humano de calidad debería llevar aparejada la expectativa de beneficios económicos futuros. En términos generales se puede pensar que esto es así, y sin embargo no se puede olvidar que los RRHH son esencialmente sustituibles a coste cero o con coste de transacción reducidos si hay suficiente oferta en el mercado de trabajo. Por tanto, el beneficio económico futuro no está en ese particular trabajador sino en su inclusión en un esquema de trabajo.

En modo alguno este análisis niega las virtudes personales del trabajador, al contrario, lo que hace es precisamente enfatizar que son del trabajador y no de la empresa, pero también asume ese principio tan repetido cuando alguien da su discurso de despedida en un trabajo, de que no hay nadie insustituible. Por supuesto existen talentos únicos en el mundo del arte, del deporte, de las finanzas o del diseño industrial, pero este no es el campo habitual en que se desenvuelve la contratación de recursos humanos en la empresa. El padre de la física cuántica Max Planck decía, además de con ironía cáustica, con certeza, que “una nueva verdad científica no se impone para que sus adversarios se convezan de ella y confiesen haber visto la luz, sino más bien porque poco a poco se van extinguiendo y a la generación siguiente se la familiariza de antemano con la verdad” (2000, pg 38). En la inmensa mayoría de ocasiones las organizaciones rinden, no por las individualidades que contratan, sino porque se integra a los trabajadores en plantillas productivas. En este contexto, la baja de un trabajador significa que, si la enti-

dad tiene prestigio, va a encontrar otros candidatos para cubrir las vacantes, a veces por decenas, y lo va a lograr sin coste apreciable o sólo con costes de transacción.

En definitiva, si por cada trabajador de la empresa existen decenas o centenares de potenciales candidatos para sustituir al que cause baja sin coste para la empresa (o, de nuevo, con sólo un coste de transición), los beneficios económicos esperados en el futuro sólo pueden atribuirse a una unidad económica. Esos beneficios económicos futuros están más asociados a la combinación de diversos elementos materiales e inmateriales, que a las personas que trabajan en la misma, incluso aunque se trate de una unidad especializada o de conocimiento como pueda ser un laboratorio o un centro de investigación.

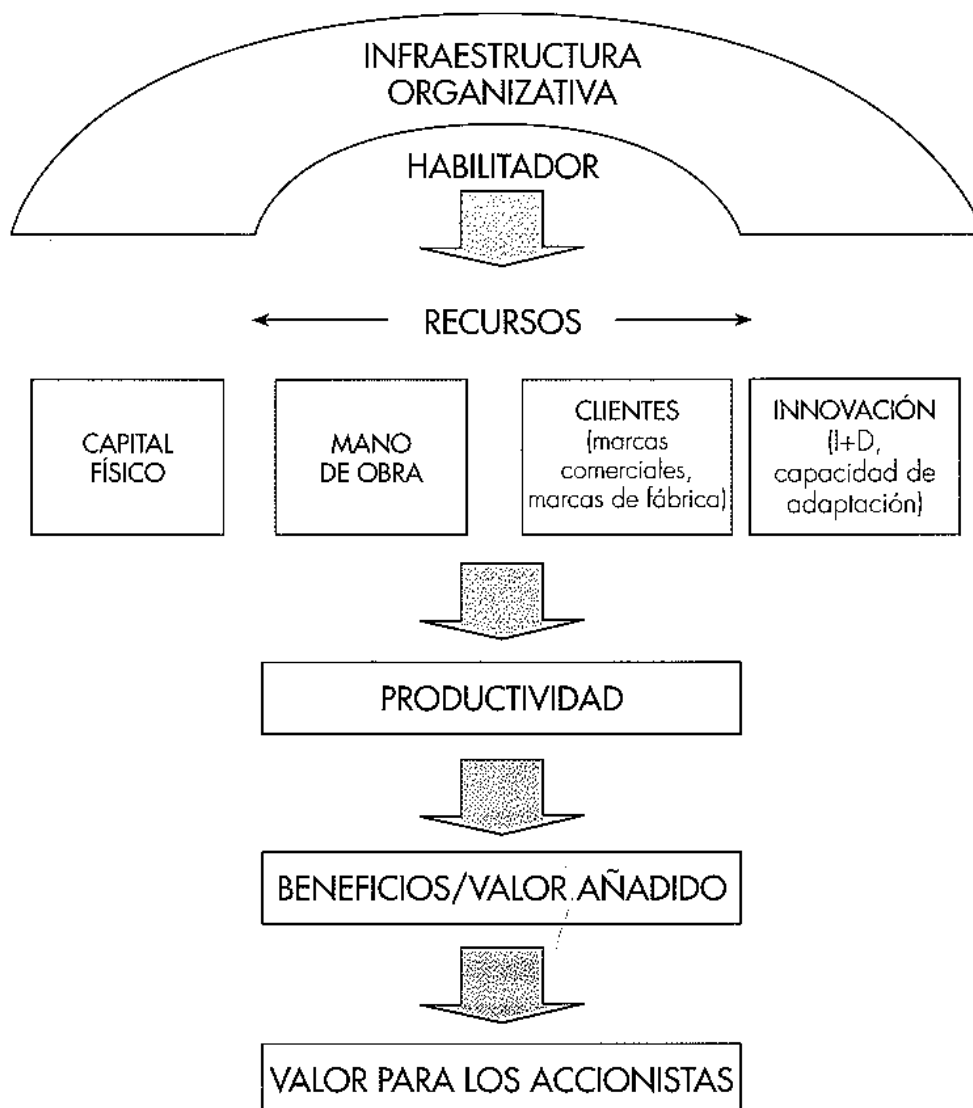
Lo ha expresado de esta forma Baruch Lev: *“Los científicos altamente cualificados de Merck, Pfizer o Ely Lilly (intangibles de capital humano) difícilmente generarán productos buenos sin procesos innovadores de investigación de medicinas, como el “método científico” basado en las raíces bioquímicas de las enfermedades objeto de estudio. Incluso ni los científicos excepcionales, usando los tradicionales métodos de “búsqueda al azar” podrán conseguir buenos resultados en la búsqueda de medicinas sólo por azar”* (Lev, 2002, pg. 20).

Las propiedades de inerte y de bien que comparten la mayoría de los intangibles (Lev, 2002) comportan importantes implicaciones, porque permiten a Lev distinguir entre intangible en general e intangible cualificado o estructural. Para Lev la creación de valor empresarial depende fundamentalmente de la infraestructura organizativa de la empresa, de los procesos y sistemas que transforman “cosas sin vida”, tangibles e intangibles, en conjuntos de activos que generan flujos de caja y mantienen posiciones competitivas. *“Esta estructura organizativa, cuando funciona eficientemente, es el principal intangible de la empresa”* (Lev, 2002, pág. 21). La estructura organizativa, o sea, los procesos directivos, los planes organizativos, los sistemas de incentivos y control (gobierno corporativo) cuando funciona bien, permite que la gestión genere productos por encima de los recursos invertidos.

Incluso, Lev llega más allá al definir la contribución de la infraestructura organizativa a la productividad de la empresa como *“sencillamente un reflejo de las habilida-*

*des directivas y de su ejecución*”. De hecho, la valoración de habilidades directivas es una de las principales aspiraciones de analistas financieros e inversores institucionales. Las medidas tradicionales basadas en resultados u otros indicadores financieros como flujos de caja o incremento de valor para el accionista están sujetas a muchas limitaciones, principalmente por estar sujetas a manipulaciones, y en consecuencia son indicadores indirectos de las habilidades directivas. En cambio, la medida de la infraestructura organizativa proporciona una visión centrada en la actividad de los directivos y en el crecimiento económico de la empresa. (Lev, 2002, pág. 23) y por tanto refleja la contribución de los directivos. En la figura 1, se representa la infraestructura organizativa como el elemento que da congruencia y dirección a los recursos de la empresa. El capital físico, tecnológico, comercial e incluso humano no son más que recursos que esperan a ser incorporados al proceso productivo. La infraestructura organizativa es la que actúa como habilitadora para que esos recursos se transformen en productividad y esta, a su vez en valor añadido, beneficios contables y, en última instancia, en valor para el accionista. Es una cadena indirecta, pero hay una relación clara entre la infraestructura y el beneficio para el accionista.

Figura 1: La cadena de creación de valor



### 11.1.2 El intangible estructural “arquitectura de RRHH” como un activo de la empresa

Por el contrario, lo que sí es un activo de la empresa son los procesos de RRHH, las rutinas y costumbres, los sistemas informáticos, bases de datos y sobretodo, de conocimiento, en general, la cultura corporativa que posibilitan una gestión profesional y competitiva del elemento humano y los sistemas que facilitan la creación del conocimiento. La cuestión que se debatirá en este trabajo es si, en el marco contable actual, cabe contabilizar dicho elemento, bien porque se haya adquirido de terceros mediante

precio, o bien cuando en una combinación de negocios se pueda identificar y medir su valor razonable de forma fiable (párrafo 45 de la NIIF 3).

Para ello es esencial que se esté ante un activo intangible en términos de la NIC 38. La clave, al margen de que se pueda discutir si este elemento estructural cumple la definición de activo intangible de la NIC 38 y asumiendo provisionalmente que se le puede atribuir un valor razonable que se pueda medir de manera fiable, es que el elemento sea separable, es decir, susceptible de ser separado o escindido de la entidad y vendido, cedido, dado en explotación, arrendado o intercambiado, ya sea individualmente, ya junto con el contrato, activo o pasivo con que guarde relación (párrafo 46.a de la NIIF 3).

Éste es el mayor impedimento al reconocimiento de la arquitectura de RRHH en el marco de la regulación vigente de las NIIF, pues cualquier elemento estructural es difícilmente separable de la propia empresa. De hecho, todos los intangibles estructurales comparten esta característica. Sin embargo, no es descabellado imaginar que una empresa que base su éxito en el modelo de relaciones laborales pueda ceder ese conocimiento a terceros por medio de un canon, y aquí sí se estaría cumpliendo el requisito de separabilidad.

Por consiguiente, no se habla en este capítulo de una capacidad genérica del departamento de RRHH de cualquier organización, sino de elementos claramente desarrollados para servir al fin de un desempeño óptimo, y de organizaciones que gozan de una ventaja competitiva en términos de Porter (1985). Para demostrar esto se verá cómo la empresa debe tener sistemas informáticos, prácticas y en definitiva una cultura corporativa que haga que todos esos atributos individuales que conforman el capital humano se pongan al servicio de los fines corporativos. Esos son elementos que se quedan en la empresa aunque se marchen los trabajadores y constituyen un intangible estructural relacionado con el capital humano que sí es un activo de la empresa.

Además, para que estos sistemas constituyan un activo contable se necesita atribuirles un valor, asumiendo que el activo es susceptible de ser intercambiado entre partes interesadas y debidamente informadas en condiciones de libre competencia. Este es



el contenido de la última parte de este capítulo, pero antes habrá que profundizar en el concepto de intangible estructural.

## 11.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONCEPTO INTANGIBLE ESTRUCTURAL

El concepto de intangible estructural se construye a partir de dos teorías, la del crecimiento económico y la de la empresa basada en sus recursos. Considérese con detenimiento.

### 11.2.1. La teoría macroeconómica del crecimiento

De acuerdo con Lev (2002), la noción de la infraestructura como activo se ha elaborado a partir del concepto de Productividad Total de los Factores<sup>154</sup> (PTF) propio de la teoría macroeconómica del crecimiento<sup>155</sup>. Según esta teoría, el incremento del PIB puede venir de dos causas: de una mejora específica en alguno de los respectivos factores (como una mayor inversión en maquinaria y equipamiento), o bien de un aumento inespecífico, que se llama, por eso, incremento de la productividad total de los factores.

Por ejemplo<sup>156</sup>, el PIB de EEUU aumentó en el año 2000 en 443.200 millones de dólares con respecto al año anterior, pero la aplicación de recursos aumentó sólo en 347.000 (57.900 de consumo de capital y 289.100 de retribución a los trabajadores). Por tanto, del incremento total del PIB, el 78% se debe a un aumento del consumo de dos factores (57.900 + 289.100), pero ¿de dónde sale el 21,6% restante? La explicación está en la PTF, que se genera a partir de elementos como diseños organizativos, procesos e incentivos. Éstos son elementos que permiten añadir valor al consumo de factores.

A partir del concepto de PTF, Lev define la infraestructura empresarial como su equivalente microeconómico. Según Lev, “*la infraestructura organizativa (procesos de gestión, modelos organizativos, incentivos, sistemas de control como el gobierno corpo-*

---

<sup>154</sup> Total Factor Productivity.

<sup>155</sup> La teoría del crecimiento estudia el desarrollo de las economías con especial atención a los factores que impulsan el desarrollo económico.

<sup>156</sup> Ejemplo elaborado por Lev (2002) .

rativo, etc.) si funciona correctamente, debe permitir producir en exceso de los factores consumidos”. Este exceso de producto con respecto a los costes equivale al margen de productividad de la empresa.

La infraestructura de la organización es, por tanto, clave en la cadena de creación de valor al permitir a la empresa utilizar sus recursos de manera productiva y aumentar sus beneficios. De acuerdo con Lev, esto permite distinguir la infraestructura de otros activos, tanto tangibles como intangibles, los cuales llega Lev a calificar como elementos inertes y sustituibles, a diferencia de la infraestructura, que es lo que hace a cada empresa única y por ende competitiva. Para Lev la infraestructura es mucho más que un activo, es un potenciador de los demás activos.

### 11.2.2. La teoría de la empresa basada en sus recursos

Igualmente sirve de fundamento la teoría de la empresa basada en sus recursos<sup>157</sup>, que explica cómo es el origen de la ventaja competitiva de una empresa y se remite a los recursos internos de la empresa, que son realmente la clave para el crecimiento sostenido. Esta teoría se denomina “*basada en los recursos internos*” marcando claramente la oposición al pensamiento tradicional que relacionaba el crecimiento con factores externos como el posicionamiento de la empresa en el mercado.

La teoría, que nace con Penrose en 1959 y se desarrolla más tarde por Rumelt en los años 80, Barney en los 90, y Dierickx, Cool y Wright a partir del nuevo siglo (Stiles y Kulvisaechana, 2008), sostiene que para lograr el éxito una empresa requiere reunir un conjunto valioso de recursos y ordenarlos de una forma exclusiva y dinámica. La ventaja competitiva no depende, como tradicionalmente se suponía, del acceso a recursos naturales, tecnología, o economías de escala, porque estos elementos son fáciles de imitar. Más bien, la ventaja competitiva se encuentra en los recursos internos, valiosos, raros y difíciles de imitar.

Si esto es verdad, se debe preguntar ¿cómo puede el capital humano llegar a ser un elemento exclusivo y difícil de imitar? La respuesta es doble: en primer lugar, puede

---

<sup>157</sup> En inglés, “resources-based view of the firm”. La traducción por “teoría de la empresa basada en sus recursos” se utiliza por autores como Sánchez Pérez (2002).

derivarse de la escasez de recursos en el mercado (la empresa que tiene en su plantilla a los mejores es la que detenta la ventaja competitiva) o, por el contrario, apoyarse en una excelente organización interna. El primer método es caro, porque hay que pagar salarios altos a los mejores, y volátil, porque el compromiso de los trabajadores es efímero. El que hoy es el jefe de ingeniería de la empresa puede mañana pasar a la competencia llevándose todo su conocimiento. Por eso la lógica empresarial debería buscar como estrategia el disponer de una organización interna muy eficiente. Si se pone el énfasis sobre el sistema, los trabajadores son un activo valioso, pero no crítico porque son sustituibles (aunque el proceso supone costes de transacción y aprendizaje), y lo que realmente es valioso es la infraestructura. La importancia estratégica del capital humano estaría no tanto en los conocimientos y habilidades de los trabajadores como en la forma en que se gestiona a través de los procesos de RRHH. Es el modelo de muchas grandes empresas (en sectores como banca, inversiones, contabilidad, asesoría legal, o auditoría): contratan a los mejores graduados intentan retenerlos en la nómina para crear valor, pero no a cualquier precio. Cuando tienen bastante experiencia y sus pretensiones salariales son elevadas, pueden ser sustituidos por otros con menos experiencia, pero que van a ser integrados en un esquema donde van a ser productivos en un plazo corto gracias al conocimiento compartido dentro de la institución. La empresa tiene que organizarse para aprovechar las habilidades y conocimientos de sus empleados, fomentando el aprendizaje individual y colectivo y crear un entorno propicio en el que el conocimiento se pueda crear, compartir y poner en valor.

Es en este esquema donde la arquitectura de RRHH es un intangible valioso, porque es muy difícil de replicar, y ello por dos motivos: En primer lugar, las cadenas causales no son evidentes y no existe la mayoría de las veces un vínculo directo entre políticas o prácticas de personal determinadas y resultados económicos, sino que es el conjunto de la organización el que produce el resultado. La segunda razón es que los sistemas y procedimientos en que se encarna la arquitectura de RRHH no se pueden adquirir llave en mano, sino que son el resultado de un largo proceso de elaboración y decantación.

De esta manera, la teoría de la empresa basada en sus recursos internos cimienta el concepto de intangible estructural y en particular el de capital humano. Contribuyó a reforzar este proceso el llamado "milagro japonés" que demostró en la década de los 80

cómo se podía llegar al éxito a partir de la gestión del capital humano. Después el movimiento por la excelencia (Peters y Waterman 1982, Collins y Porras 1994), de crear valor a partir de brindar una especial atención e incluso mimar a los empleados para desarrollar de una cultura corporativa sólida. Más recientemente, la teoría del aprendizaje de las organizaciones ha hecho hincapié en la necesidad que aquella tiene de aumentar el conocimiento corporativo y el reciclaje permanente de los empleados para lograr una ventaja competitiva y no sucumbir a la competencia.

### **11.3. IDENTIFICACIÓN DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL**

#### **11.3.1 Actividad planificada**

Examinar cuál es el plan que la empresa ha dispuesto es la forma más inmediata de verificar la existencia del intangible estructural. Aquí la metáfora de la arquitectura tiene una prolongación natural: igual que no se puede construir un edificio sin un plano, el intangible de capital humano no puede ser aleatorio o fruto de decisiones aisladas, sino que ha de ser fruto de una actividad planificada y alineada con el marco estratégico general de la empresa.

La estrategia naturalmente contendrá parte de los principios y prácticas de gestión estratégica de capital humano tal como se han definido en el capítulo 10, es decir, como una técnica que integra las actividades tradicionales de gestión de RRHH en el proceso de definición de la estrategia general de la empresa, o sea, como un conjunto estructurado de actividades de RRHH destinada a permitir que una organización logre sus objetivos (Wright y McMahan, 1992).

Siguiendo a Legnick-Hall y Legnick Hall (1988), la gestión estratégica de RRHH es un sistema que integra políticas y procedimientos sobre el elemento humano con otros referidos al activo físico, financiero y tecnológico para resolver los problemas de organización de la empresa, y así alinear las habilidades, conocimientos y capacidades relevantes con los objetivos de la organización (Jackson y Schuler, 1995).

En esta filosofía, el Departamento de RRHH debería participar en la definición de la estrategia de negocio, afectando a su estructura, calidad, cultura, valores, compro-

miso y definición de las necesidades futuras (Sanz –Valle y otros, 1999). La gestión estratégica de capital humano consiste, pues, en diseñar y aplicar prácticas y procedimientos de RRHH que optimicen el recurso y se alineen con los objetivos generales de la organización, como sería la retribución variable vinculada a la consecución de objetivos como la creación de valor para el accionista, el diseño de puestos de trabajo en entornos de equipos pequeños donde prima la creatividad y la resolución de problemas, la flexibilidad en los diseños de las plantillas, el aplanamiento de las estructuras jerárquicas y piramidales, la mejora de la calidad como objetivo, la realización de sondeos para conocer las necesidades estratégicas de la empresa o el desarrollo del talento mediante la planificación.

El gerente de RRHH debe contribuir a la consecución de la estrategia general de la empresa, contratando y conservando a las personas más cualificadas, comprometidas y motivadas, evaluando las necesidades futuras y mejorando y desarrollando las habilidades innatas de las personas que ya están en la empresa, lo cual significa aprendizaje, formación continua y desarrollo de carreras. La gestión estratégica de RRHH abarca así desde los procedimientos de reclutamiento y selección a la formación, la delegación como principio y el desarrollo de talento a largo plazo, pero sobre todo se afana en asegurar la contribución de los sistemas de gestión de RRHH a los resultados económicos de la empresa, de suerte que los RRHH sean fuente de ventaja competitiva.

La clave para que la GERH produzca un impacto diferenciador es la productividad de los trabajadores. Igualmente, es importante subrayar que el éxito mediante los recursos humanos sólo puede ser sostenido si no resulta fácilmente imitable por la competencia, y es que el éxito proveniente de la gestión estratégica del capital humano tiene factores de naturaleza muy profunda que no resultan visibles o evidentes. A menudo es muy difícil comprender la dinámica de una empresa en particular porque los diversos aspectos de la gestión del personal encajan en un sistema. En definitiva, la ventaja comparativa estará más asegurada porque es relativamente fácil copiar un aspecto o factor, pero es mucho más difícil copiar el sistema entero. Obviamente, esto perjudica las posibilidades de definir un marco conceptual claro, pero es necesario ser consciente de este fenómeno para evitar simplificaciones excesivas.

La visión de la gestión estratégica es que la capacidad de una empresa depende de la capacidad de sus recursos, especialmente de sus recursos distintivos. De hecho, la investigación teórica sobre GERH sugiere que los sistemas de gestión y las mejores prácticas de RRHH pueden llevar a un mayor rendimiento para la empresa y ser fuentes de ventaja competitiva sostenida porque estos sistemas y prácticas son a menudo únicos y difíciles de imitar.

En la identificación puede usarse un cuestionario para dialogar con los máximos responsables sobre el tipo de estrategias que la empresa ha incorporado<sup>158</sup>. El punto de partida sería examinar el documento de planificación estratégica. Investigar cuál es el plan que la empresa ha dispuesto es la forma más inmediata de verificar la existencia del intangible estructural, pues el intangible de capital humano no puede ser aleatorio o fruto de decisiones aisladas, sino que ha de ser fruto de una actividad planificada y alineada con el marco estratégico general de la empresa. Zula (2008) ha desarrollado y validado un instrumento para la planificación del capital humano como herramienta estratégica de gestión. El estudio es de tipo “mejores prácticas” y se basa en una encuesta en EEUU a la que respondieron 494 gerentes de RRHH.

Para que surta plena virtualidad en el marco de la gestión estratégica de RRHH, un plan debe conectarse con la estrategia de la empresa. Aunque cada empresa es un mundo aparte, la diversidad de estrategias empresariales se agrupa desde que fue definida por (Tearcy y Wiserma, 1993) en tres modalidades básicas :

- Innovación (destacar por una producción tecnológicamente avanzada, que aporte un producto diferenciado de la competencia por prestaciones, diseño u otras características, es decir, liderazgo en el mercado).
- Personalización de bienes o servicios (diferenciación por satisfacción de clientes).
- Excelencia operativa (reducción de costes, diferenciación por precio).

Obviamente, los elementos que contenga el plan estratégico de RRHH pueden ser muy variados, pero normalmente tendrá estos capítulos

---

<sup>158</sup> El epígrafe 11.3.3 ofrece un ejemplo bastante detallado para este tipo de cuestionario

- Contratación y reclutamiento.
- Formación continua.
- Desarrollo de carrera profesional (para todos o parte de los trabajadores).
- Desarrollo de liderazgo dentro de la empresa.
- Sistemas retributivos.
- Evaluación del desempeño.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Planes de igualdad.
- Comunicación con los trabajadores.
- Mejoras de calidad en las relaciones laborales.
- Identificación con la empresa.
- Satisfacción e identificación con el trabajo.

Cada uno de estos capítulos tendrá medidas concretas, con mayor o menor énfasis en unas u otras según se alineen con la estrategia definida por la empresa<sup>159</sup>. Cada estrategia persigue un efecto determinado, y no todas las prácticas de RRHH se acomodan igual con diferentes estrategias (Brown, 2005). La selección del personal, por ejemplo, es crítica para una estrategia innovadora, muy importante en una estrategia de servicio diferenciado, pero no tan relevante si la estrategia es el precio bajo, la eficiencia en la producción. Por el contrario, la planificación de las necesidades de capital humano es crítica en un modelo de producción eficiente y menos relevante en un modelo de innovación. El tipo de estrategia define el perfil del empleado que se busca y, por consiguiente, la política retributiva viene en gran parte también fijada por la estrategia. La política de incentivos es un claro ejemplo de cómo se puede alinear el capital humano con determinados objetivos corporativos como fidelidad de clientes, tiempo al mercado, satisfacción del cliente, etc. Más adelante se ofrece una serie de preguntas que pueden servir como guión para el diálogo con los responsables de RR.HH. para determinar hasta qué extremo existe gestión estratégica.

---

<sup>159</sup> El capítulo 12 de esta tesis, que se dedica a la GERH en el sector asegurador español, además de informar sobre el grado de aplicación de estos conceptos en dicho sector, servirá para contextualizar estos elementos en el marco de una estrategia de empresa

La estrategia es un procedimiento en 4 pasos:

- 1° Definir finalidades de carácter filosófico, fines de carácter cualitativo y un objetivo final: el incremento del beneficio o de las ventas en un porcentaje concreto.
- 2° Definir hitos u objetivos intermedios (por ejemplo: mejorar el nivel de formación, la identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa, la calidad del trato al cliente, etc.).
- 3° Fijar acciones: invertir en formación, contratación de nuevos trabajadores, atribución de nuevas herramientas, etc.
- 4° Hacer un seguimiento utilizando indicadores (ej. Ventas / empleado).

En materia de RR.HH. Sánchez Quirós (2000) ha clasificado las estrategias de acuerdo con el dominio a que afecta: interno al Departamento de RR.HH., externo a ese Departamento o simultáneamente a ambos, y ha tipificado los correspondientes ajustes:

**Cuadro 19: Tipología de las estrategias a adoptar**

	Tipo de ajustes que conlleva una estrategia de capital humano		
		Objetivo	Procedimental
Afecta a (dominio)	<b>Interno</b>	Implantar mecanismos nuevos que conformen una estrategia	Toma de la decisión para implementar una estrategia
	<b>Externo</b>	Alinear elementos de la estrategia con el entorno	Comparar con otros escenarios y ver relaciones
	<b>Total</b>	Estrategia conjunta tanto interna como sobre el entorno	Reforma integral <sup>160</sup>

Fuente: Sánchez Quirós, 2000.

Otra cuestión que afecta a la productividad es la retribución proporcional de los trabajadores. Diferenciar el salario de acuerdo con el desempeño es un ideal para todas las empresas, pero no es tan fácil evaluar el desempeño objetivamente. Es más fácil medirlo a nivel agregado (empresa, división) pero las dificultades aumentan a medida que se reducen las unidades de gestión, siendo realmente complicado y fuente de tensiones la medición a nivel individual. Incluso aunque fuera fácil determinar el rendimiento,

<sup>160</sup> En inglés, tomado del alemán, *Gestalt*: Estructura, configuración o pauta de fenómenos físicos, biológicos o psicológicos tan integrados que constituyen una unidad funcional con propiedades que no resultan de la mera suma de sus partes



habría que ver cómo se adecúa esa productividad con la estrategia, porque es más fácil determinar el rendimiento en el marco de una empresa centrada en la eficiencia organizativa que en otra cuya prioridad es el servicio al cliente. Es muy difícil, en tal caso, estimar la productividad, porque el cliente puede no revelarlo fácilmente. ¿Cómo se puede medir la productividad en este caso? ¿Por el tiempo dedicado a cada cliente? ¿Por encuestas de satisfacción? ¿Por la tasa de retorno de clientes satisfechos? En cualquier caso, lo que parece que es una constante es que la productividad aumenta cuando hay trabajo en equipo, formación permanente y buenas comunicaciones (Brown, 2005).

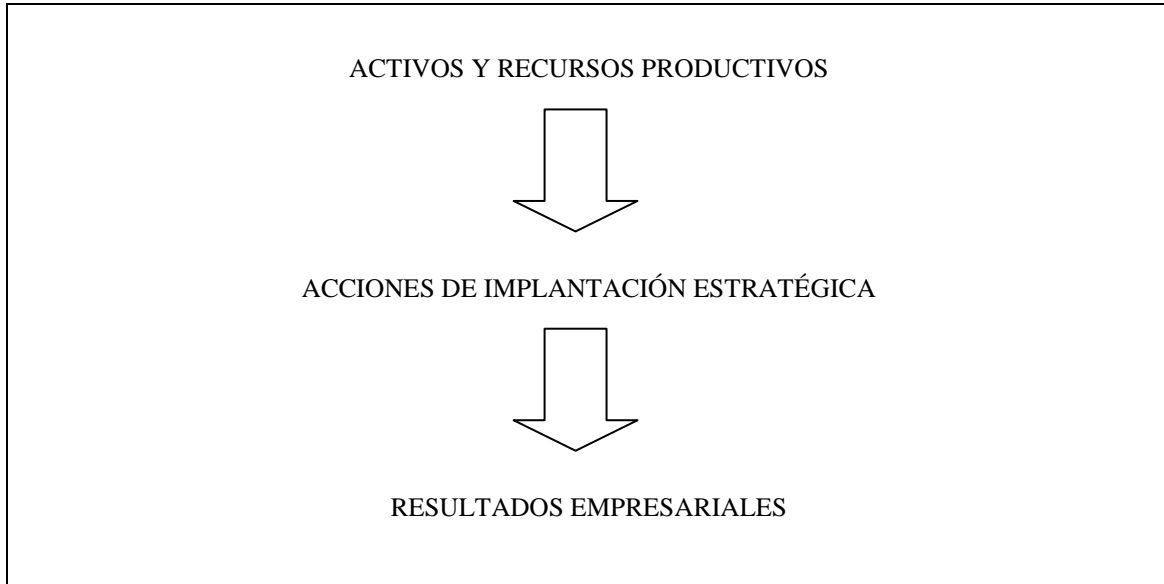
Algunas ratios permiten medir el vínculo entre Gestión Estratégica de RR.HH. y resultados empresariales. Es el caso de: el valor añadido bruto / cifra de negocios, ventas por empleado, valor añadido bruto por empleado, beneficio antes de impuesto sobre cifra de negocios, retorno al capital empleado, retorno sobre activos netos y BAIT por empleado (Tamkin, 2005).

Una vez definida la estrategia se identifican los activos y recursos productivos a los que va a afectar y, tal como se representa en la figura 2 más abajo, se identifican las prácticas de RRHH que mejor se adecúan a la misma, lo que Brown llama “el arte del diseño, la ciencia de la implementación”. Hay que tener en cuenta, a este respecto, que no todas las medidas sirven para cualquier empresa. Hay que adecuarlas a la estrategia y orientación mercantil, desarrollar prácticas alineadas con ellas, evaluar las prácticas actuales para garantizar su eficacia o mayor eficiencia. Es igualmente importante centrarse en lo básico y definir primero qué puestos de trabajo son los críticos para la supervivencia del negocio, ofrecer varios itinerarios de carrera profesional dentro de la empresa, diseñar planes de incentivos realistas que permitan progresar en la identificación del trabajador con su misión, comunicar la estrategia de manera efectiva y hacerlo de forma que el mensaje no sea ambiguo y los trabajadores entiendan lo que se espera de ellos (Brown, 2005).

En el diseño de las medidas de implementación hay que tener en cuenta que los datos de partida pueden no ser siempre acertados. Por ejemplo, es una constante leer que una alta rotación (tasa de sustitución) de la plantilla es un síntoma de que hay un problema estructural que hay que corregir, porque los trabajadores que están entrando no producen al nivel deseado mientras están negociando la curva del aprendizaje y luego,

cuando han llegado al nivel productivo, se marchan de la empresa. En realidad Brown ha demostrado que la ratio de rotación no es siempre un buen predictor de problemas estructurales.

**Figura 2: Implantación de una estrategia de alto rendimiento**



### 11.3.2 Herramientas de software

Disponer de sistemas informáticos específicos para el capital humano puede ser un indicador de la existencia de un intangible estructural de capital humano valioso, pero esto hay que tomarlo con suma cautela. Normalmente, cualquier empresa mediana o grande dispone de sistemas especializados para gestionar el capital humano, ya sean productos estándar o a medida, pero esto por sí mismo no significa que tengan una arquitectura valiosa. Davenport (2005) indica que sólo el veinte por ciento de las empresas que los han instalado admiten que les sirven para seguir el capital humano y sus valoraciones de modo razonable. Para que exista un activo intangible es necesario que el producto del factor trabajo sea superior al consumo de factores (salarios), y obviamente un programa de software es incapaz de conseguir esto sin apoyo en otros elementos, empezando por los directivos y por la consciencia de que ese sistema constituye un activo valioso. En los últimos años se ha desarrollado una nueva generación de herramientas y procedimientos informáticos de evaluación y gestión del talento para anticiparse a las futuras necesidades de personal y mantener el diferencial de competitividad, sobre

todo si son ciertas las predicciones de que se avecina una posible escasez de talento<sup>161</sup>. La realidad, sin embargo, es que la existencia de inversiones importantes en software no tiene más que un valor indiciario.

### 11.3.3. Determinación mediante cuestionario

Otra posibilidad para determinar la existencia del intangible estructural es establecer un cuestionario con una serie de preguntas que van a determinar hasta qué punto un observador externo, e incluso un gerente, puede apreciar la existencia del elemento estructural. Puesto que esta es la técnica que se va a aplicar en el estudio de “benchmarking” del capítulo 13, vale la pena reflejar aquí un cuestionario que podría servir para este objetivo.

#### Cuadro 20. Cuestionario para determinar la existencia del intangible estructural

##### **Estrategia de recursos humanos**

¿Existe una estrategia de capital humano definida en la empresa?

¿Está plasmada en un documento?

¿Se comunica a los trabajadores? En tal caso, ¿por qué procedimientos?

¿Qué órgano elabora la estrategia de RR.HH.?

¿Existe un proceso determinado para elaborarla?

¿Participan los trabajadores en el proceso?

¿Quién aprueba la estrategia?

¿Quién es el responsable de su aplicación?

La estrategia de capital humano ¿está alineada con objetivos estratégicos de otros departamentos distintos del de RRHH?

¿Considera que el Plan Estratégico de RR.HH. hace que su empresa sea más rentable?

##### **Modelo de gestión de RR.HH.**

¿Existe en la empresa un modelo definido de gestión de RR.HH.?

¿Cómo se articula este modelo con el marco jurídico legal y convencional?

¿Están contempladas todas las categorías de trabajadores en el Plan Estratégico?

<sup>161</sup> En la literatura no faltan publicaciones que predicen una crisis en el suministro de talento. Un ejemplo se halla en la edición de 7 de octubre de 2006 de la revista *The Economist*. Al margen de que estas predicciones sean un tema más de opinión que de fundamentos (este tipo de predicciones se hacen más o menos periódicamente, como hizo la consultora McKinsey en 1997), entrar en el debate parece superfluo porque en nada clarifica los aspectos contables del tema. Para un debate más detallado, véase el libro “The war for talent” de Michaels y otros (2001).

¿Son conscientes los trabajadores de este modelo?

#### **Documentación**

¿Tiene su organización un catálogo de perfiles y descripción de puestos de trabajo?

¿Existe un manual de RRHH?

¿Se regula, en su caso, la incorporación de nuevos trabajadores y la movilidad?

¿Existen mecanismos de transparencia, igualdad, mérito y capacidad en la movilidad o promoción interna?

¿Tiene la organización definidas prácticas de calidad para la incorporación de trabajadores?

#### **Acceso**

¿Cuál es el proceso habitual para la contratación?

¿Están claramente definidos los perfiles en el proceso de selección?

¿Se utiliza el mismo método de forma consistente?

¿Se utilizan proveedores externos para este servicio?

¿Existen mecanismos para garantizar la igualdad y el mérito en el acceso?

¿Hasta qué punto es transparente el procedimiento de contratación?

¿Existen mecanismos de seguimiento para verificar si la selección fue eficiente?

¿Cómo se vincula la selección con el sistema de gestión de RR.HH.?

¿Existen procedimientos de retroalimentación para que los empleados seleccionados proporcionen información sobre el proceso de selección?

#### **Introducción de nuevos trabajadores**

¿Existe un plan para el aprendizaje o mentorización de los nuevos empleados?

¿Tiene en cuenta sus necesidades, motivación, conocimiento de la empresa?

¿Qué cultura básica se va a promover, jerárquica o cooperativa?

¿Tiene el nuevo empleado información sobre sus posibilidades de desarrollo en la empresa?

¿Están estas prácticas integradas con el plan general de gestión de recursos humanos?

#### **Movilidad**

¿Existe la movilidad funcional o geográfica en la empresa?

¿Es un procedimiento más o menos reglado?

¿Existen incentivos para la movilidad?

¿En tal caso, existe un vínculo de dicha política con las orientaciones estratégicas de la empresa?

¿Se realiza un seguimiento del impacto sobre objetivos derivado de la movilidad?

#### **Gestión del desempeño**

¿Existe un sistema de evaluación del desempeño?

¿Qué tipo de evaluación se aplica?

¿Cómo se formaliza el proceso?

¿Qué tipo de indicadores se utilizan, cuantitativos o cualitativos?

¿Hasta qué punto las consecuencias del cumplimiento de objetivos se reflejan en la retribución?

¿Es transparente el proceso?

¿Cuál es el procedimiento de evaluación del desempeño?

¿Está incorporado a un sistema automatizado?

¿Existe algún mecanismo para rectificar el plan estratégico de RRHH como resultado del proceso de evaluación del desempeño?

### **Promoción y carrera**

¿Existe un plan de promoción y carrera formalizado?

¿Se articula debidamente con el plan estratégico de RRHH y con elementos como evaluación del desempeño o retribuciones?

¿Se evalúan los efectos de este plan?

¿Se evalúa la satisfacción de los empleados con el modelo de carrera?

¿Existen itinerarios de carrera alternativos dentro de la empresa?

¿Se ajusta el plan periódicamente?

### **Comunicaciones**

¿Existen mecanismos adecuados para la comunicación bidireccional?

¿Tiene la empresa un plan de comunicación con los trabajadores?

¿Tiene relación con el plan estratégico?

¿Existen mecanismos para sugerencias?

¿Existen mecanismos para evaluar y modificar el plan de comunicación?

### **Relaciones laborales**

¿Existe un plan de relaciones laborales?

¿Está vinculado con el plan estratégico de RR.HH.?

¿Tiene el plan de relaciones laborales objetivos claramente definidos?

¿Tiene mecanismos de seguimiento y evaluación?

¿Cómo se estructura el diálogo social?

¿Qué políticas sociales se promueven?

¿Existen programas específicos como igualdad, prevención del acoso, etc.?

### **Promoción de la cultura corporativa**

¿Tiene la organización un código ético y fomenta valores determinados?

¿Existen acciones, incentivos, etc., para fomentar las conductas que los reflejen o estimulen?

¿Se alinean con el plan estratégico?

¿Se evalúa la efectividad de esta política?

### **Herramientas de gestión de RR.HH.**

- ¿Son los procedimientos de selección y promoción equitativos?
- ¿Es el nivel salarial competitivo?
- ¿Existe un sistema eficaz de promoción y carrera profesional?
- ¿Existen mecanismos correctores para conductas inapropiadas?
- ¿Existen mecanismos de detección precoz de problemas de inserción laboral?
- ¿Existen mecanismos de rotación y reubicación de trabajadores?
- ¿Son efectivos los programas de formación?
- ¿Goza de aceptación el sistema de evaluación del desempeño?

### 11.3.4 Un ejemplo de intangible estructural. El BSCH

Para demostrar que el sistema de GERH es una realidad de la cual las empresas son plenamente conscientes se ha acudido a las memorias de las empresas del IBEX 35. Probablemente la descripción más ajustada a la gestión estratégica de capital humano descrita en el capítulo 10 se halla en la memoria del Banco de Santander Central Hispano (Memoria del ejercicio 2010).

El mero hecho de que se halle recogida en la memoria habla de la identificación de este elemento como algo que apalanca su competitividad. La información es bastante detallada y no se repetirá exhaustivamente aquí, pero baste confirmar que el BSCH empieza por proclamar la propia existencia de una estrategia de RR.HH., identificando al órgano social que la elabora (el Comité de Sostenibilidad)<sup>162</sup>, el órgano que la aprueba (el Consejo de Administración), la formulación de la propia estrategia (*“El Banco de Santander tiene un modelo de gestión de personas orientado a atraer, desarrollar y comprometer al mejor talento a nivel internacional, con el fin de apoyar la estrategia<sup>163</sup> y un crecimiento sostenible del negocio, y se basa en tres pilares: liderazgo con talento, conocimiento y cultura corporativa”*).

<sup>162</sup> Es el órgano responsable de definir los planes estratégicos de responsabilidad social del Grupo cuyos proyectos que se someten a la aprobación del consejo de administración. El comité está presidido por el consejero delegado y compuesto por las diferentes áreas de negocio y de apoyo, y se reúne con periodicidad semestral.

<sup>163</sup> Obsérvese la mención específica a la alineación con los resultados corporativos como manifestación concreta del modelo de gestión estratégica de RRHH.

La memoria continúa describiendo estos pilares, empezando por los esfuerzos de formación<sup>164</sup>, detallando los mecanismos de apoyo al desarrollo interno<sup>165</sup>, hasta llegar a describir la cultura corporativa que, para ellos, está formada por una serie de valores: liderazgo, innovación, fortaleza, dinamismo, orientación comercial, ética y sostenibilidad.

El BSCH otorga un destacado papel dentro del banco a la División de RR.HH., encomendándole reforzar la cultura corporativa mediante la difusión de los valores, así como difundir las ventajas de trabajar en Grupo Santander. La memoria explica que esa contribución al intangible de cultura corporativa se logra mediante programas e iniciativas<sup>166</sup>. Otra práctica estratégica es transmitir el significado de los valores corporativos a potenciales empleados<sup>167</sup>.

Por supuesto, la política de RR.HH. del Santander se define en la memoria como proactiva, incorporando mejores prácticas en políticas de igualdad de género, como el programa dirigido a desarrollar talento femenino dentro de la organización<sup>168</sup>, el desarrollo y la movilidad, ofreciendo a sus empleados la oportunidad de potenciar sus conocimientos y de trabajar en el extranjero durante cuatro meses a través del programa *Mundo Santander*<sup>169</sup> e iniciativas dirigidas al cuidado de la salud de sus empleados<sup>170</sup>.

---

<sup>164</sup> La Memoria mide la formación en inversiones, asegurando que el BSCH invirtió 111 millones de euros en formación en 2010, en horas impartidas (número total de 7,0 millones) y en empleados que se beneficiaron de ella (179.000 empleados).

<sup>165</sup> “El liderazgo con talento es una reflexión combinada con un programa de formación para asegurar el liderazgo que va a necesitar en el futuro”.

<sup>166</sup> Un ejemplo es el programa *Santander eres tú*, para dar a conocer la oferta de valor, es decir, todo aquello que el Grupo hace por sus profesionales para generar orgullo de pertenencia a la institución. Otro ejemplo sería la *Semana Santander eres tú*, que en 2010 incluyó más de 300 actividades relacionadas con la solidaridad, el medio ambiente, el deporte y la promoción de la salud y el bienestar, llevadas a cabo en la misma semana del año en todos los países en los que Santander está presente, la *II Carrera Santander eres tú*, celebrada en Chile bajo el lema “Nos mueven los valores. Juntos sumamos más”.

<sup>167</sup> De acuerdo con la Memoria, esto se logró a través del programa llamado *Santander puedes ser tú*, que visitó las principales escuelas de negocios de Estados Unidos, Europa y Asia con el fin de identificar y reclutar el mejor talento a nivel internacional y por la vía del Programa Becas Talento, que seleccionó a 33 estudiantes de alto potencial de todo el mundo y les facilitó una completa formación ajustada a sus necesidades como un gran banco comercial.

<sup>168</sup> Dos ejemplos muy ilustradores son el de Santander Totta (Portugal) puso en marcha *Red en Femenino*, una plataforma de comunicación donde las directivas del Banco comparten textos, ideas y experiencias, y el *Premio Santander* en el Reino Unido, integrado en el marco de los prestigiosos premios *Opportunity Now*, que fomentan la igualdad de oportunidades a través de la educación y el aprendizaje entre hombres y mujeres.

<sup>169</sup> Cifras de participantes son 156 empleados en 2010, sumando 347 participantes en sus tres ediciones.

<sup>170</sup> El Santander ha sido elegido “Banco del Año” en Europa Occidental, así como el mejor en Chile y Argentina, por la revista especializada en banca internacional “The Banker”, que forma parte del grupo Financial Times.

La pregunta clave a efectos de esta tesis tras la lectura de la Memoria del Santander es si este elemento, difícilmente separable, pero claramente identificado, afecta a los resultados. Realmente es muy difícil responder a esta pregunta, porque son varios los elementos que contribuyen al beneficio: estrategia, liderazgo, implantación geográfica, etc. Sin embargo, lo cierto es que, en diciembre de 2011, el Santander fue elegido "Banco del Año" en Europa occidental, así como el mejor banco en Chile y Argentina, por la revista "The Banker", una publicación internacional del grupo Financial Times<sup>171</sup>, por su fuerte crecimiento en depósitos (22%) en un momento de incertidumbre en las condiciones de financiación, demostrando, en los países donde está establecido, que "*su modelo de negocio triunfa en los mercados más difíciles*". No se puede tomar este premio como una demostración de que el intangible estructural produce rendimientos, pero sí como hipótesis de trabajo.

## 11.4 VALORACIÓN DE LA ARQUITECTURA DE CAPITAL HUMANO

### 11.4.1 Valoración de intangibles estructurales

La valoración del intangible estructural de capital humano es un problema común con la valoración de otros intangibles, y está de actualidad por sus implicaciones prácticas en diversos campos, que van desde la compra-venta a operaciones de financiación, pasando por fusiones y adquisiciones, enajenación de intangibles, contabilidad financiera, procedimientos concursales, gestión y planificación financiera, litigios diversos o valoración de precios de transferencia a efectos del Impuesto sobre Sociedades.

Como es común en otros elementos inmateriales, se carece de instrumentos y modelos de aceptación general para valorar el intangible estructural. No es que el intangible estructural sea desconocido como concepto: la literatura de gestión empresarial y los medios de comunicación se hacen eco, a menudo, de nuevos procesos de gestión y diseño de la organización como el *just-in-time*, la calidad total o el *six-sigma*<sup>172</sup>, que son claros ejemplos de infraestructura ligada a la producción. Lo que ocurre es que el cono-

---

<sup>171</sup> <http://www.larazon.es/noticia/6838-el-santander-es-el-mejor-banco-de-europa-segun-the-banker>

<sup>172</sup> Conjunto de prácticas desarrollado originalmente por Motorola para mejorar sistemáticamente los procesos de eliminación de defectos.



cimiento científico acerca de la identificación y valoración de activos estructurales es más bien escaso.

Baruch Lev y Suresh Radhakrishnan (2002) desarrollaron una metodología para la valoración del intangible estructural general de la empresa (es decir, sin especificar o desglosar el intangible de capital humano). El método de valoración de Lev-Radhakrishnan, inspirado en la ecuación de la productividad total de los factores, consiste en identificar todos los factores de producción de la empresa, incluyendo activos fijos, marcas y otros intangibles y gastos de personal y otros como I+D. La retribución a estos factores se detalla en los salarios para el personal, las amortizaciones para los activos, y otros gastos como I+D, etc., mientras que el exceso vendría a retribuir la infraestructura organizativa. Radhakrishnan y Lev hicieron estos cálculos para 300 empresas cotizadas estadounidenses y con los resultados obtenidos pudieron establecer hipótesis sobre el valor de su intangible estructural. El problema, como ha puesto de relieve Bresnahan (2005), es que las empresas no son homogéneas, y por tanto el beneficio o exceso de producto sobre consumo de factores aislado por Lev-Radhakrishnan, puede responder a la infraestructura organizativa o a cualquier otro elemento.

Se podría medir también el intangible estructural a través de elementos indicia-rios, como la inversión en tecnología, pero estos son sumamente imperfectos porque la informática es sólo una herramienta, y la inversión en tecnología por sí misma no significa mejor ni peor organización.

En el marco de la regulación contable vigente existen dos posibilidades: o bien el elemento se ha adquirido de terceros (por ejemplo en virtud de un contrato de consultoría), en cuyo caso el valor a registrar será el precio de adquisición, o bien ha sido desarrollado internamente, en cuyo caso el elemento no puede acceder al balance. Cabría una vía intermedia si se produce una operación de fusión y el elemento resulta identificable<sup>173</sup>, y entonces se podría optar entre el coste de adquisición si se puede determinar o

---

<sup>173</sup> En el marco contable vigente esa identificabilidad requiere o bien ser separable (susceptible de ser enajenado, cedido o arrendado), o bien derivarse de derechos legales. Como ha quedado dicho, la separabilidad no encaja bien con la arquitectura de recursos humanos (como en general con ningún otro intangible estructural), pero podría ser cedido y susceptible de tráfico jurídico. Por otro lado, el ejercicio de valoración también tiene sentido bajo un escenario no *de lege data* sino *de lege ferenda*, para el supuesto de que en un futuro las normas sobre identificabilidad permitan un reconocimiento más amplio de elementos intangibles.

el valor razonable en caso contrario, frecuentemente utilizado para valorar intangibles generados internamente<sup>174</sup>.

#### **11.4.2 Métodos de valoración aplicables a intangibles de acuerdo con el Consejo Internacional de Normas de Valoración<sup>175</sup>**

Para discutir la valoración por el valor razonable lo mejor es acudir a los estándares internacionales de valoración, que han registrado importantes avances normalizadores en los últimos años, especialmente por parte del Consejo Internacional de Normas de Valoración, y que se resume en el cuadro 21.

Las Normas Internacionales de Valoración (NIV) identifican los principales tipos de activos intangibles, los enfoques para su valoración adecuada, los elementos que hay que tener en cuenta bajo cada enfoque, y las consideraciones particulares para ciertos tipos de activos.

Empiezan con una definición de activos intangibles inspirada en las NIC. Las NIV reconocen que las valoraciones de activos intangibles son necesarias para fines diferentes, no necesariamente contables, incluyendo adquisiciones, fusiones y ventas de empresas o partes de las empresas, compras y ventas de activos intangibles, información en declaraciones fiscales, litigios y procedimientos de insolvencia, además de la confección de estados financieros.

---

<sup>174</sup> La alternativa en la normativa contable actual para informar sobre este intangible es la memoria o el informe de gestión conforme a cualquiera de los modelos que se han visto en el capítulo 9. No obstante, hay que advertir que la regulación de esta publicidad en la memoria es escasa, lo cual comporta falta de estandarización (cada modelo ha enfatizado aspectos diferentes) y falta de consistencia, porque dado que no son obligatorios, las empresas pueden contar lo que les interese y callar lo que no consideren conveniente.

<sup>175</sup> De estructura y naturaleza similar al IASB, el Consejo Internacional de Normas de Valoración (IVSC) es una organización privada, sin ánimo de lucro, cuyos objetivos son desarrollar y mantener un conjunto de normas internacionales de valoración de alta calidad. Las normas deben ser comprensibles, de aplicación práctica, y alineadas con el interés público. Su origen se remonta a 1981 y cambió de nombre en 1994, convirtiéndose en el Consejo de Normas Internacionales de Valoración (IVSC). En 2003 se convirtió en una organización sin fines de lucro establecida en EEUU y, posteriormente, siguiendo el mismo modelo que transformó el IASC en el IASB, se reestructuró en 2007. Los miembros no son los Estados, sino las organizaciones profesionales u organismos públicos que soliciten el ingreso. En España, por ejemplo, está integrada en el IVSC la Asociación Profesional de Sociedades de Valoración. La primera edición de las Normas Internacionales de Valoración se publicó en 1985. La novena y actual edición se publicó en 2011 entrando en vigor el 1 de enero de 2012. Han sido reconocidas y aceptadas por una amplia gama de organizaciones como la Autoridad Británica de Servicios Financieros, la Comisión de Valores y Futuros de Hong Kong, la Bolsa de la India y La Asociación Europea de Bienes Inmuebles, entre otros. El IVSC también ha trabajado en coordinación con el (IASB) para la elaboración de orientaciones sobre las valoraciones necesarias conforme a las NIIF, una necesidad cada vez más importante debido a la extensión de las NIC NIIF

**Cuadro 21: Publicaciones sobre Estándares de Valoración**

Autor	Fecha	Publicación
Instituto Americano de Censores Jurados de Cuentas	2007	“Declaración sobre normas de valoración de negocios, intereses en la propiedad de negocios, acciones y activos intangibles” <sup>176</sup>
FASB	2007	Grupo de trabajo para desarrollar la norma de valoración SFAS 157 que se refiere a los intangibles
Comité Internacional de Normas de Valoración	2010	Nota nº 4, “Valoración de Activos Intangibles”
Comité Internacional de Normas de Valoración	2010	Borrador de discusión: “Determinación del valor razonable de activos intangibles a efectos contables”.
Comité Internacional de Normas de Valoración	Julio 2010, en vigor desde enero de 2012	“Nuevos Estándares Internacionales de Valoración”

Las NIV también recogen la diferencia entre activos intangibles identificables o no identificables y se hacen eco de la clasificación de los activos intangibles de las normas americanas, aunque en lo que aquí concierne esto no reviste demasiado interés ya que la clasificación del FASB no refleja activos estructurales<sup>177</sup>:

De acuerdo con estas normas, en la valoración de intangibles hay tres enfoques primordiales:

- Enfoque basado en el mercado (*market approach*).
- Enfoque basado en los ingresos (*income approach*).
- Enfoque basado en los costes (*cost approach*).

<sup>176</sup> Statement on Standards for Valuation Services (SSVS) 1: Valuation of a Business, Business Ownership Interest, Security, or Intangible Asset [http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ\\_Primary/BusinessValuationandLitigationServices/PRDOVR~PC-055003/PC-055003.jsp](http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/BusinessValuationandLitigationServices/PRDOVR~PC-055003/PC-055003.jsp)

<sup>177</sup> Activos relacionados con el mercado: (clientes y proveedores): marcas, nombres comerciales, marcas colectivas y de certificación, imagen comercial (por ejemplo, un color exclusivo, forma o diseño del embalaje), nombres de dominios de Internet, acuerdos de no concurrencia competitiva, contratos de publicidad, contratos públicos (construcción, servicios o suministros), acuerdos de franquicia, derechos de investigación y explotación de recursos naturales, tales como yacimientos, agua, aire, talas de madera, o explotación aeroportuaria de las franjas horarias de aterrizaje y despegue. También incluye las listas de clientes y las relaciones con los clientes.

Activos relacionados con la tecnología: uso de tecnología patentada, tecnología no patentada, bases de datos, fórmulas, diseños, software, procesos o recetas.

Activos de carácter artístico: obras de teatro, libros, películas y música, licencias de derechos de autor, contratos de prestación de servicios.

Los tres métodos son válidos, pero hay que decidir el más apropiado a cada circunstancia. La selección del método más apropiado depende del criterio del perito, basado en su independencia, competencia y objetividad. También hay algunas reglas generales, como la conveniencia de utilizar más de un método para verificar los resultados. Todos los métodos de valoración de activos intangibles requieren una estimación de la vida útil del activo. Para algunos elementos, puede ser un período finito, limitado por cláusulas legales o contractuales o por los ciclos habituales en el sector. Otros activos en cambio pueden tener una vida útil indefinida. La estimación de la vida útil restante dependerá de factores jurídicos, tecnológicos, funcionales y económicos.

### **11.4.3. Método de comparación directa con el mercado**

En el método de comparación directa con el mercado, el valor de un activo intangible se determina en función de otras transacciones de bienes idénticos o similares.

Ahora bien, la diversidad y la falta de estandarización de los activos intangibles, y mucho más si se habla de activos estructurales, significa que rara vez será posible encontrar en el mercado transacciones idénticas ni comparables. Si llegara a haber información de mercado, por lo general los únicos datos disponibles son el tipo de bien, que pueden ser similares, pero no idénticos. Por otra parte, normalmente hay poca transparencia sobre los precios, lo que añade otro obstáculo importante.

Si se identificasen transacciones comparables habría que proceder a realizar ajustes en base a las unidades vendidas o a las características diferenciales del activo intangible objeto de valoración frente a las de los intangibles de las transacciones realmente efectuadas pero incluso cuando las transacciones se puedan identificar y exista información sobre los precios pagados, puede ser difícil determinar los ajustes apropiados para reflejar las características diferenciales de los sujetos intervinientes y de los activos objeto de las transacciones. Tales ajustes pueden llegar a determinarse sólo en términos cualitativos y no cuantitativos.

#### 11.4.4. Enfoque de los ingresos

Bajo el enfoque de las rentas o ingresos se agrupan en realidad tres métodos distintos: el del ahorro de cánones, el de la prima de rentabilidad y el de los beneficios adicionales.

En los tres métodos el valor del activo intangible se determina actualizando financieramente la corriente de ingresos, flujos de efectivo o ahorro de costes que se estime vaya a generar el activo que se valora. En todo caso, este método se basa en la predicción de magnitudes financieras futuras.

Cada uno de los tres métodos comprendidos aquí se traduce técnicamente en la actualización a una tasa de descuento determinada de las previsiones de flujos de efectivo o, en casos sencillos, la capitalización múltiple a una cantidad constante.

##### **Método del ahorro de cánones.**

En este método, el valor de un activo intangible está determinado por referencia al valor de los cánones o regalías que se podría ahorrar siendo propietarios de los activos, en lugar de tener el derecho cedido por un tercero. El método consiste en actualizar el valor de los pagos por cánones durante la hipotética vida útil de los activos intangibles. Sería un método válido si, por ejemplo, la empresa estuviera pagando un canon a otra por la utilización de una plataforma de gestión de RR.HH.

Las condiciones técnicas de las NIV para el empleo de este método exigen que exista información sobre cánones exigibles por intangibles comparables, empezando por el importe del canon o su equivalente financiero (por ejemplo, participación en las ventas o beneficios), realizar proyecciones de los parámetros financieros a utilizar (por ejemplo, ingresos) a que se aplicará el canon durante toda la vida útil estimada del elemento, tener en cuenta el efecto impositivo, es decir, el beneficio fiscal derivado de la deducción de los pagos por cánones, y hallar un tipo de descuento apropiado para capitalizar los flujos de caja.

### **Método de la prima de beneficios**

El método consiste en capitalizar la prima de beneficios (ingresos adicionales) que generaría una empresa utilizando el activo intangible con respecto a los que se generarían si no se utilizara el activo intangible en cuestión, aplicando luego una tasa de descuento apropiada para capitalizar los beneficios adicionales previstos.

Este método puede resultar útil cuando se identifican los ingresos adicionales que los activos intangibles puedan generar (aunque también sirve para el ahorro de costes). Es apto para valorar contratos de tracto sucesivo, relaciones con la clientela y proyectos de investigación y desarrollo, pero difícilmente utilizable para activos estructurales, pues es muy difícil aislar la prima de rentabilidad.

Los elementos que se deben considerar en la aplicación de este método son los flujos de caja o beneficios previstos, derivados del negocio al que se aplicarán los intangibles, adjudicando ingresos y gastos al grupo más pequeño posible de activos, para que la valoración sea más precisa, la contribución a los flujos de caja realizada por otros activos, incluyendo los intangibles, para poder aislar el efecto neto, y hallar una tasa de descuento apropiada.

### **Método del beneficio diferencial**

Este método es similar al anterior pero, en lugar de partir de un ingreso adicional generado por un elemento, compara los beneficios con y sin el elemento. La diferencia, que se presume atribuible al intangible, se capitaliza a una tasa de descuento adecuada. Los dos elementos que hay que tener en cuenta principalmente son el periodo de vida útil del activo y la diferencia de beneficios. También, si se puede aislar, hay que identificar los beneficios atribuibles a elementos particulares para hallar el valor neto. El método se utiliza en la práctica para aquellos intangibles que tienen mayor impacto en los flujos de efectivo. Generalmente son activos que contribuyen a generar valor en combinación con

otros activos, y por tanto puede ser un método apropiado para examinar la valoración del intangible estructural de capital humano.

#### 11.4.5. Método del costo

El método del costo se utiliza principalmente para activos intangibles generados internamente y que no llevan aparejada una corriente de ingresos. Con esta metodología, se trata de determinar el coste de reposición de un activo similar, con un potencial de servicio similar, estimado o por el precio de mercado de un activo sustitutivo, o por el coste de desarrollo o construcción de un activo similar.

Este método es muy útil para activos intangibles como el software desarrollado por la propia empresa, asumiendo que pueda hallarse un software de similares características en el mercado, páginas Web, ya que se puede estimar el costo de construcción de la página web y, muy importante, el capital humano o plantilla estructurada, pues puede llegar a determinarse el costo de formación una plantilla equivalente<sup>178</sup>.

Los datos necesarios son el coste de desarrollar o comprar un bien idéntico con el mismo (o similar, con ajustes) potencial de servicio o capacidad de producción.

La falta de mercados líquidos de intangibles y la gran heterogeneidad de este tipo de activo hacen que la valoración por el mercado sea muy poco habitual. Aun así, si existe mercado para bienes idénticos o similares, se puede utilizar, pero con algunos ajustes, como las sinergias o mayor valor del intangible en conjunción con otros elementos, los derechos o restricciones legales particulares, el impacto fiscal, para las marcas la posibilidad de utilizarlo en áreas geográficas nuevas, u otros elementos específicos del interviniente en la transacción. Obviamente, el método de valoración implica identificar transacciones comparables (de activos idénticos o similares) en el mercado y realizar los ajustes necesarios para reflejar las especiales características objetivas del activo o subjetivas de transmitente o adquirente.

---

<sup>178</sup> Citado expresamente en la Norma de Valoración 4 sobre activos intangibles del IVSC (2010), pág. 16. <http://www.ivsc.org/pubs/gn/gn4-2010.pdf>

#### 11.4.6. Método de comparación con el activo / sin el activo.

Consiste en valorar la empresa completa (incluyendo el intangible) y compararla luego con el valor que tendría si se segregase ese activo. El diferencial va a ser el valor del intangible.

Se trata en este caso de técnicas no incluidas en los estándares internacionales de valoración, bastante abstractas y difíciles de aplicar en la práctica, pero vale la pena revisar la metodología. Un ejemplo de esta metodología aplicada al capital humano se puede encontrar en King (2001). Naturalmente, el método es altamente teórico porque la plantilla no es susceptible de ser separada de la empresa sin un quebranto significativo ni siquiera en EEUU.

Según King, una empresa en funcionamiento que es adquirida por otra tiene dos componentes generadores de beneficio: la plantilla y el resto de los activos. Pues bien, lo que un comprador independiente estaría dispuesto a pagar por la plantilla es la diferencia entre el valor actualizado de los beneficios netos después de impuestos que vaya a generar la empresa (o la unidad de negocio que se escinde) incluyendo el personal menos la corriente de beneficios futuros que vaya a generar el conjunto de los restantes activos incluidos en la unidad de negocio.

En una formulación matemática:

$$P = \sum_{t=0}^k I \cdot \delta^t + \sum_{t=0}^T (R_{p,t} - C_{p,t}) \delta^t - \sum_{t=j}^N (R_{r,t} - C_{r,t}) \delta^t$$

Fórmula en la que:

- $P$  es el precio máximo que un comprador independiente estaría dispuesto a pagar por la plantilla de la empresa.
- $I \cdot \delta^t$  es el valor presente actualizado de los costes que supondría para el adquirente de la empresa construir una plantilla equivalente.
- $\sum_{t=0}^T (R_{p,t} - C_{p,t}) \delta^t$  es el valor actualizado de los beneficios después de impuestos en el supuesto de empresa en funcionamiento donde el adquirente se subroga en los derechos de la plantilla. En ese escenario  $R_{p,t}$  es el valor de las rentas generadas en dicho escenario menos  $C_{p,t}$  que son los costes operativos acumulados más impuestos e inversión bruta.



- $\sum_{t=j}^N (R_{r,t} - C_{r,t})\delta^t$  representa el valor actualizado de los beneficios de la empresa en  $t$ , antes de las deducciones por inversiones, dado que el adquirente compra todos los activos menos la plantilla y por tanto tiene que reconstruirla. Estará compuesto por costes, inversiones e impuestos.
- $k$  se refiere al momento en que la nueva plantilla estará operativa.
- $T$  es la vida útil de la plantilla.
- $N$  es el momento en que la nueva plantilla dejará de generar ingresos.
- $j$  es el tiempo que pasará antes de que se generen beneficios en el escenario en que se cambia la plantilla.

Normalmente, habría que pensar que la plantilla nueva tiene una vida útil que, por lo menos, iguala la de la plantilla adquirida (por tanto  $N \geq T$ ). Incluso, el activo de sustitución tendrá que ser renovado parcial o totalmente antes de que se generen beneficios ( $0 < j \leq k$ ). En el caso de sustitución, una parte de los beneficios se generan con una plantilla parcial, por tanto  $j < k$ . Por añadidura, a diferencia de otros intangibles,  $T$  y  $N$ , son las fechas en que la plantilla traspasada o la plantilla de sustitución, respectivamente, dejan de generar ingresos, y tendría que ser la misma, porque idealmente el adquirente debería encontrar trabajadores con las mismas cualificaciones y edades. Por tanto, sustituyendo las ecuaciones y dividiendo el periodo en las fases previa y posterior a la sustitución ( $t \leq k$ ) y ( $t > k$ ), respectivamente, se tiene:

$$P = \sum_{t=0}^k [I_T + (R_{p,t} - C_{p,t})]\delta^{-t} - \sum_{t=j}^k (R_{r,t} - C_{r,t})\delta^t + \sum_{t=(k+1)}^T [(R_{p,t} - C_{p,t}) - (R_{r,t} - C_{r,t})]\delta^t$$

Después de haber reemplazado toda la plantilla, los flujos de caja asociados con su compra y sustitución convergen, puesto que son equivalentes, para todo  $t > k$ ,  $(R_{p,t} - C_{p,t}) = (R_{r,t} - C_{r,t})$ . Por tanto, la ecuación anterior se reduce a

$$P = \sum_{t=0}^k I_t + (R_{p,t} - C_{p,t})\delta^t - \sum_{t=j}^k (R_{r,t} - C_{r,t})\delta^t$$

Es decir, al precio  $P$  a un hipotético comprador le sería indiferente entre comprar la empresa con la plantilla y seguir funcionando, o comprar el resto de los activos y formar una plantilla nueva. Para cualquier importe inferior a  $P$ , el comprador debería mantener la plantilla en lugar de reemplazarla, y para cualquier precio superior a  $P$  la opción de sustituir la plantilla por otra nueva tiene más sentido económico. Por tanto, el

precio  $P$  es el máximo que un eventual comprador estaría dispuesto a pagar por su plantilla.

Evidentemente, el método de valoración que se ha descrito puede servir tanto para la plantilla como para cualquier otro intangible. Un comprador independiente no pagaría más por un activo que su coste de reposición. Cuando los ingresos y costes derivados de la compra de un activo se igualan en cada ejercicio, lo que ocurriría si el activo fuera reemplazable inmediatamente, al compensarse lo único que queda son los costes de reemplazamiento.

$$P = \sum_{t=0}^k I_t \delta^t$$

El método de costes, que se utiliza normalmente para valorar aportaciones de capital y transferencias de tecnología de diversa índole es también consistente con la fórmula anterior. En relación con las aportaciones de capital, la única diferencia de flujos de caja que se generaría por (a) la compra de esos capitales y (b) el préstamo de esos capitales, es el coste del dinero que lleva implícita la opción de pedir prestado. Tanto el uso que se les da a esos fondos como el tipo de interés que se les carga es independiente del uso que se le ofrezca a los capitales, por tanto, volviendo a la fórmula anterior, la

parte de los ingresos  $(\sum_{t=0}^k R_{p,t} - \sum_{t=j}^N R_{p,t})$  y la parte que representa los gastos para reemplazar la inversión  $(\sum_{t=0}^k I_t)$  se compensan en este escenario, por tanto finalmente la ecuación queda como

$$P = \sum_{t=0}^T (C_{r,t} - C_{p,t}) \delta^t$$

El valor de los depósitos de capital es igual al coste de los ahorros que se le pueden atribuir a esas inversiones y este método de valoración es consistente con el valor actualizado de los ingresos y los costes de sustitución. A la inversa, si se intentase reducir los depósitos de capital, se prolongaría el periodo de reemplazo y se aumentarían los costes asociados. El coste de sustitución en este caso excedería el valor razonable de mercado del intangible de depósitos de capital, puesto que un comprador independiente no estaría dispuesto a afrontar ese capital por importe superior a los costes que pretende

ahorrar. Dicho de otro modo, el valor de reproducción es una medida del valor razonable sólo cuando reproducir el activo en cuestión es método menos costoso de adquirirlo.

Por último, existen ocasiones en que el activo simplemente no puede ser reemplazado. En este caso, un comparador pagaría como máximo el valor actualizado del flujo de caja que el activo esté en condiciones de generar. Volviendo a la ecuación anterior, los costes de reemplazar la inversión y el flujo de caja generado

$(\sum_{t=j}^N (R_{r,t} - C_{r,t})\delta^t$  y

$\sum_{t=0}^k I, \delta^t$  se compensan en este caso, puesto que ambas tienen valor cero en cada período

cuando no es posible reemplazar el activo. Por tanto, el valor del intangible viene en parte dado por el valor actualizado del flujo de caja previsto para el activo durante su vida útil

$$P = \sum_{t=0}^T (R_{p,t} - C_{p,t})\delta^t$$

En suma, la capacidad de la ecuación presentada más arriba para valorar activos es bastante general. Se aplica tanto a activos intangibles que no pueden ser reemplazados, como a activos que pueden serlo de golpe o progresivamente. Es consistente con el método de valoración por el coste de reposición, el método de los ahorros de coste y el método de valoración del valor actualizado.

## 11.5. LA DIMENSIÓN DINÁMICA DEL CAPITAL HUMANO

En los últimos años una serie de autores se han interesado por la relación entre capital humano y crecimiento, relacionando especialmente la aportación de los individuos a la empresa en términos de innovación y competitividad. Trabajos como el de Teece, Pisano y Sheun (1997) o el de Rothaermel y Hess (2007) muestran una dimensión diferente del capital humano donde lo que importa no es ya tanto el *qué* sino el *para qué*.

Por tanto, cuando se habla de la dimensión dinámica del capital humano se hace referencia al potencial de crear e innovar, reinventando constantemente la empresa para mantenerla competitiva. Está demostrado que las posibilidades de que la empresa se

enfrente con éxito, integrando recursos internos y externos, a las demandas de entornos tan competitivos y exigentes como los actuales, están íntimamente relacionadas con su capacidad de aprendizaje e innovación (Teece, Pisano y Sheun, 1997, pág. 516).

Este proceso creador se basa en la interacción entre el factor humano y los activos intangibles, integrando elementos internos y en ocasiones externos a la empresa. Ahora bien, aunque el capital humano es sólo uno de los diversos factores que integran el capital intelectual de la empresa, junto a elementos como gastos en I+D, activos de conocimiento tipo patentes, diseños, modelos o marcas, absorciones de empresas competidoras o alianzas estratégicas. Pues bien, cualquiera que sea la aportación de estos diversos factores en el proceso innovador, en el desarrollo del potencial dinámico los individuos juegan siempre un papel clave porque ordenan e impulsan el resto de factores, elaboran estrategias y aglutinan los diversos componentes del capital intelectual para lograr el resultado final de competitividad y expansión.

La formación de potencial dinámico se puede concebir como un proceso que comienza con una primera fase de acumulación, durante la cual identifica y adquiere los activos que necesita, una fase de transformación (o investigación) en la que se produce el verdadero proceso innovador, para concluir con la comercialización o incorporación a la producción de los nuevos conocimientos. Durante todo este proceso la aportación del capital humano es clave, y una buena organización de los recursos es, como cabría esperar, un factor de éxito en este empeño.

Los recursos que permiten a la empresa progresar gracias a la innovación se encuentran en distintos niveles: los trabajadores, la organización específica dentro de la empresa destinada a conducir las tareas de innovación y las redes de conocimiento de que participe. Estos dos últimos elementos son parte de la arquitectura de capital humano.



# 12

## EXPERIMENTACIÓN: EL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL

El presente capítulo —último de esta tesis— desarrolla una investigación empírica que trata de esclarecer las posibilidades de detección del intangible estructural de RR.HH. en la práctica. Para ello, el punto de partida es un estudio comparativo sobre este elemento en relación con un patrón de gestión estratégica de RR.HH. como el que se ha revisado en el capítulo 10, siendo los sujetos incluidos en la muestra compañías aseguradoras residentes en España. La investigación se centra en la detección del intangible pero no pasa a la fase de valoración, siendo la causa la ausencia de datos para elaborar esas valoraciones. En efecto, el método más fiable, que por lo que se ha visto en el capítulo anterior sería el del beneficio diferencial, exigiría comparar el beneficio real con el hipotético beneficio en ausencia de su intangible estructural. Esto supone realizar asunciones que corren el peligro de ser meramente especulativas y posiblemente sesgadas en el sentido de probar la hipótesis.

La limitación a las empresas del sector asegurador obedece a motivos teóricos y prácticos. En primer lugar, al estudiar un elemento tan abstracto como la infraestructura de la empresa, el enfoque comparativo comporta ciertos riesgos: puesto que la actividad (manufactura, servicios, etc.) y el sector condicionan su estructura a todos los niveles; cuanto más diversa sea la actividad, menos comparables son sus estructuras y por tanto la fiabilidad del estudio se puede resentir. Por tanto, conviene, desde un punto de vista teórico, limitar el estudio a un sector.

Por otra parte, la técnica de encuestas se topa sistemáticamente con la dificultad de la falta de incentivos por parte de los encuestados para revelar la información. En este caso, se ha contado con la inestimable cooperación e la asociación de entidades españolas del sector asegurador (UNESPA), lo que ha permitido ob-

**tener un número crítico de respuestas para dar representatividad a la investigación. Las conclusiones del estudio son alentadoras: el sector asegurador español utiliza con carácter general técnicas avanzadas de gestión estratégica del capital humano. El estudio tiene la ventaja de que, habiendo identificado un estándar con cierto nivel de detalle, permite a cualquier empresa evaluar su situación en comparación con la media del sector.**

## 12.1 INTRODUCCIÓN

Como complemento al estudio teórico de las posibilidades de contabilizar el intangible estructural de capital humano se aborda en este capítulo una investigación centrada en las posibilidades de detectar la existencia y calidad de dicho intangible en la práctica. La principal premisa de la que se parte es que hay una gran diferencia entre observar buenas prácticas en materia de RRHH y disponer de un intangible de capital humano. Ciertamente, todas las empresas tienen procesos relacionados con el personal y normalmente también buenas prácticas de gestión de RRHH (junto a otras prácticas simplemente mejorables), pero eso no significa que vean a su personal como un activo, como un recurso puesto a disposición de la empresa que, con una estrategia adecuada, pueda aumentar la rentabilidad financiera (eficiencia) y mejorar la posición competitiva en el mercado (vía innovación). Tampoco significa que la empresa tenga, adoptando esas prácticas, una mejor posición competitiva, pues las buenas prácticas de RRHH están afortunadamente bastante extendidas.

La empresa que, por el contrario, tenga la visión estratégica de obtener ventaja competitiva a partir de una ordenación óptima del elemento humano, podría llegar a tener suficiente intangible estructural como para poder incluirlo en su balance, cumpliendo también otras condiciones inherentes al concepto de activo, por supuesto. Una empresa que se someta a ese proceso sí estaría en condiciones de realizar una valoración adecuada de su intangible estructural ya que tendría datos para valorarlo desde dos ópticas o procedimientos diferentes: el método del coste y el método del diferencial de beneficios, comparando la situación “ex ante” y “ex post”.

Una organización que sabe crear un clima apropiado puede facilitar el desarrollo del potencial productivo de sus trabajadores, mientras que otra puede estar perdiendo oportunidades por no tener una buena organización. Por otro lado, los recursos humanos son, después de todo, el elemento más difícil de gestionar porque tienen motivaciones propias y cambiantes, no siempre coincidentes con los objetivos de la empresa.

## **12.2. CUESTIONARIO SOBRE CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL**

Para llevar a cabo la investigación, el primer objetivo fue diseñar un cuestionario. La primera relación de preguntas llegaba a 212 cuestiones, pero dado que se parte de la base de que un cuestionario debe ser manejable para poder ser completado en 15 o 20 minutos, se procedió a seleccionar cuidadosamente las preguntas más relevantes hasta dejarlas en docena y media. En la selección se tuvo muy en cuenta que el objetivo de esta tesis no es realizar una investigación de los RR.HH., sino tan solo analizar las posibilidades de identificar el elemento “RR.HH.” como activo contable. La elección final se hizo con criterios de representatividad reflejando un modelo de GERH, como el definido en el capítulo 10, para lo cual se agruparon en dos grandes bloques:

- Estrategia: dirección futura de la empresa y alineación del elemento humano con la estrategia, incluyendo la planificación formal.
- Elementos de la estructura: existencia de procesos adecuados y buenas prácticas, así como la medición de estos elementos.

El cuestionario fue dirigido a los responsables de Departamentos de RR.HH., y no al Departamento Económico – Financiero, porque el objeto de la investigación es predominantemente la identificación del activo más que su valoración. Comienza por aspectos conceptuales, elaborando la diferencia entre Capital Humano (como activo) y RR.HH. (como centro de costes). La presentación del cuestionario explica que se trata de un ejercicio de *benchmarking* destinado a ofrecer un estándar de buenas prácticas en gestión del capital humano, incluyendo aspectos de productividad e innovación para el sector asegurador. También, para estimular las respuestas de los encuestados, se explica en la introducción que el estudio forma parte de un trabajo de investigación - tesis doc-



toral sobre el modelo de gestión del capital humano como activo intangible de cada empresa.

El objetivo principal con la investigación emprendida era ver hasta qué punto ese activo intangible existe, y tratar de identificar instrumentos útiles para medirlo, teniendo en cuenta que el activo intangible “estrategia de capital humano” no es sinónimo de “buenas prácticas de RRHH”; ya que si bien todas las empresas tienen procesos de RRHH, y muchas observan buenas prácticas para mejorar sus procesos, no todas tienen un activo de organización interna consistente en una estrategia orientada a reforzar los fines de la empresa. De hecho, parece que el intangible de estrategia de capital humano es bastante infrecuente y eso – cabe preguntarse – ¿por qué es así? La respuesta está relacionada con el hecho de que para la mayoría de las organizaciones la composición de la plantilla es fruto de decisiones pasadas, careciendo en el presente de muchas posibilidades para modificarla. La empresa sabe que tiene una plantilla muy estable, que tendrá un bajo índice de rotación por la rigidez del mercado laboral y por una situación de desempleo estructural, y los trabajadores, en su mayoría, también son conservadores, máxime en una situación de grave desempleo. Esto supone, para las dos partes de la relación laboral, una especie de determinismo donde podrían faltar incentivos adecuados para mejorar el compromiso por las dos partes y por tanto la productividad.

### **12. 3. ESTUDIO SOBRE EL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR ASEGURADOR**

Con estas premisas, a continuación se presentan los resultados obtenidos de las empresas encuestadas, resaltando los elementos clave desde un punto de vista contable y reflejando en gráficos la comparación para las empresas aseguradoras de la muestra en España en lo que atañe al capital humano. El texto de las preguntas se reproduce en un recuadro al comienzo de la digresión sobre cada uno de los elementos.

El resultado del estudio se juzga que ha sido, en términos generales, muy positivo para los objetivos y el propósito de la tesis. Las empresas aseguradoras españolas analizadas son conscientes de la importancia del factor humano en su proceso productivo y conceden mucha atención a la adecuada gestión de este activo. No obstante, desde el punto de vista de la Gestión Estratégica de RR.HH., aún existen muchos aspectos que

mejorar en un número importante de empresas, tal como se va a ver en el análisis a las respuestas.

### 12.3.1. Plan estratégico de RRHH

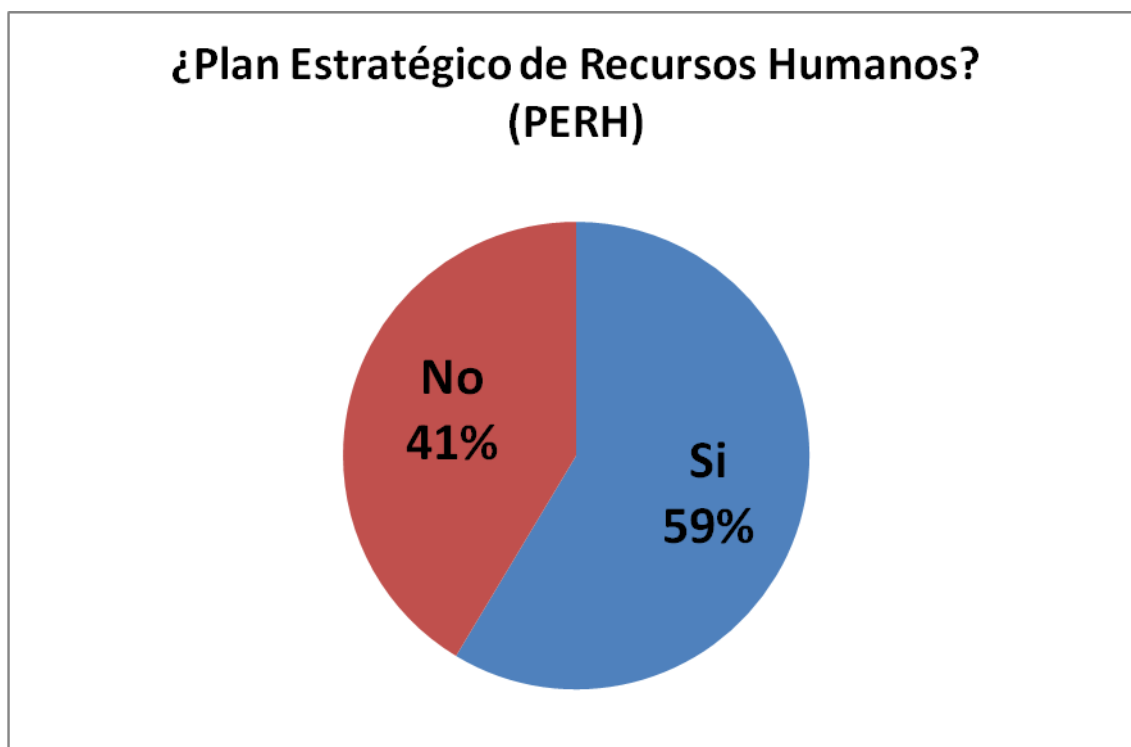
¿Existe en su empresa un documento titulado Plan estratégico de Recursos Humanos, o similar?

Sí

No

El resultado global de esta cuestión es relativamente satisfactorio. El 59% de las empresas tienen un documento formal de planificación, mientras que el 41%, como se aprecia en la figura 3, no cuenta con él, lo cual es preocupante. Aunque conviene no sacralizar el concepto de planificación formal, puesto que hay empresas que por tener muy claro su modelo de relaciones laborales, incentivos, etc., puedan *de facto* llegar a realizar una gestión estratégica a pesar de carecer de un plan formal, y que, en el otro extremo, es obvio que la existencia de un plan no garantiza su cumplimiento, en general la falta de planificación estratégica en el 41% de los encuestados no es un buen augurio.

**Figura 3: Resultado a la cuestión sobre la existencia de plan estratégico de RRHH**



Por otro lado, como es lógico, existe, como se muestra en el cuadro 22, una correlación positiva entre el tamaño de la plantilla y la existencia del plan: en las empresas con menos de 100 trabajadores sólo existe un plan estratégico en el 50% de los casos, siendo este porcentaje del 75% cuando la empresa tiene entre 100 y 500 trabajadores. El porcentaje del 75% es también el que se registra para las mayores empresas, las que tienen más de mil trabajadores. En cambio, en contra de lo que cabía esperar, en el tramo de empresas de entre 500 y 1000 trabajadores, el porcentaje es el 50%, aunque es posible que este porcentaje fuese superior si el número de empresas que contestaron a la encuesta hubiese sido mayor. En cualquier caso, también resulta llamativo que una de cada cuatro empresas con más de mil trabajadores carezca de un proceso de planificación documentado formalmente.

**Cuadro 22: Correlación entre tamaño de plantilla y existencia de plan estratégico**

	Con plan estratégico
Menos de 100 empleados	50%
100 a 500	75%
500 a 1000	50%
Más de 1000 empleados	75%

Las tasas de carencia de plan estratégico son elevadas en dos tramos mientras que en otros dos se encuentran igualadas en porcentaje, lo cual sugiere que existen ganancias que realizar en términos de productividad a través de una mejor ordenación de los RR.HH. por la empresa y de una posible ganancia de productividad por el aumento de la satisfacción y el compromiso de los empleados. Especialmente preocupante es el 25% de las empresas grandes (más de 1.000 trabajadores) que no tienen un instrumento formal de planificación. Aunque esto no significa que su gestión del recurso sea necesariamente de peor calidad, lo cierto es que la empresa carece de un importante instrumento para verificarlo.

### 12.3.2. Órgano que aprueba el PERH

¿Quién aprueba la estrategia de RRHH?

El Director de Recursos Humanos.

El Director General.

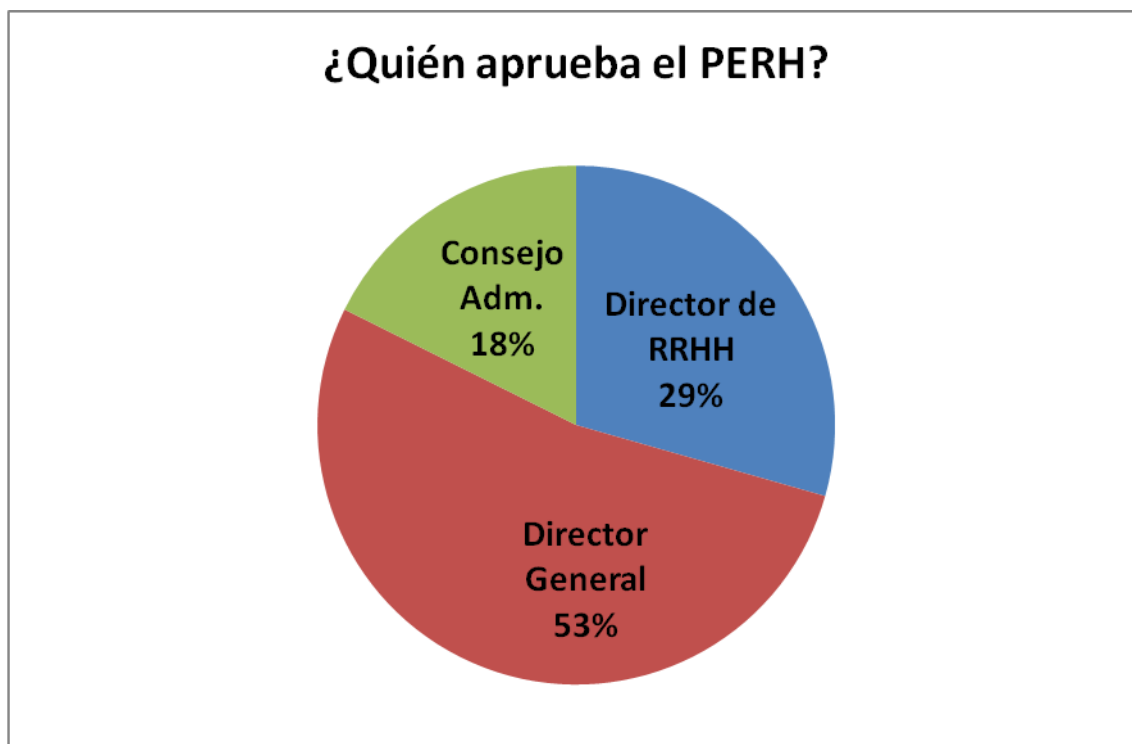
El Consejo de Administración o Consejero Delegado.

Otros (por favor, especificar).

El rango del órgano que aprueba el PERH es un indicador de calidad, bajo la asunción de que a mayor rango o jerarquía del órgano que aprueba la estrategia, más cuidadosa es su elaboración y más alineada va a estar con los objetivos generales del negocio.

En este sentido, es obvio que los planes estratégicos pueden ganar en calidad si llegan al Consejo de Administración, pues tal como se muestra en la figura 4, hoy sólo el 18% de las empresas someten estos planes a sus Consejos, un índice claramente bajo que revela que el capital humano no se percibe generalmente como recurso estratégico. El Director General da el visto bueno al plan en algo más de la mitad de los casos mientras que, por último, 3 de cada 10 empresas consideran el plan estratégico como algo interno al Departamento de RRHH. Esta aprobación aislada comporta una grave carencia, y es que otros directivos de la empresa se ven privados de la ocasión de emitir opiniones o criterios, que serían muy importantes para la alineación de la política de RRHH con los objetivos corporativos al máximo nivel. El resultado, así pues, es una posible falta de armonía entre la política de RR.HH. y las estrategias de negocio de la empresa.

**Figura 4: Órgano que aprueba el Plan Estratégico de RR.HH.**



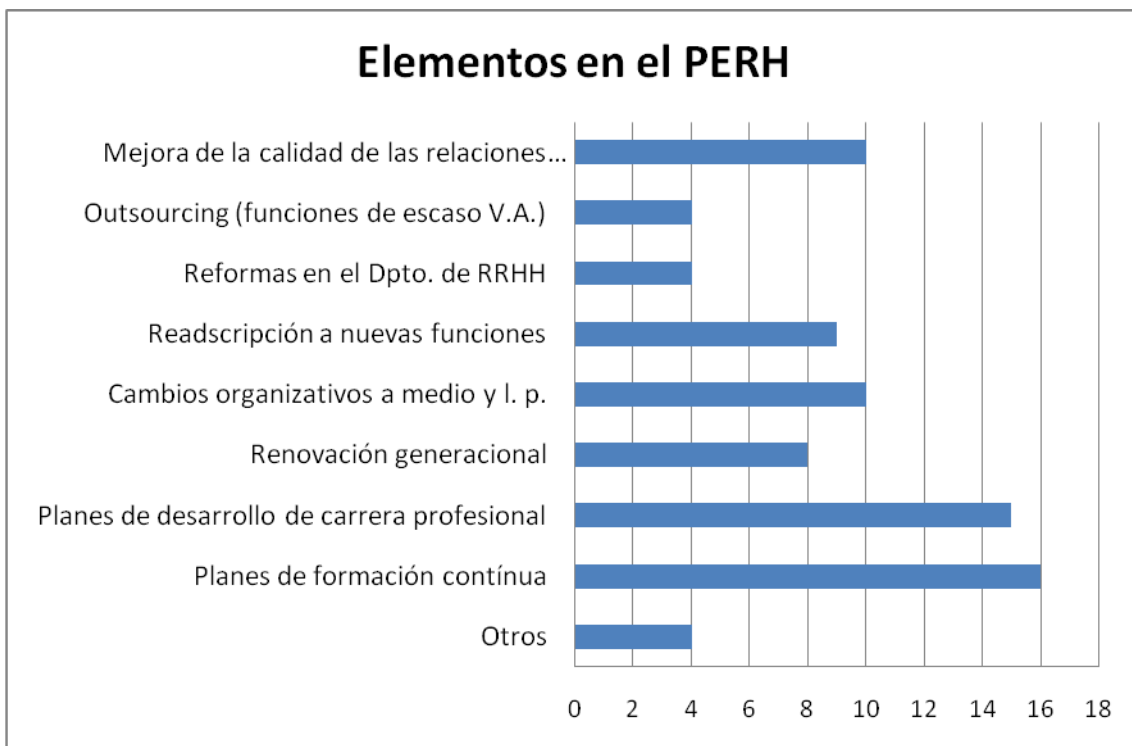
**12.3.3. Contenido del PERH**

¿Podría indicar qué elementos comprende la estrategia?

- Planes de formación continua.
- Planes de desarrollo de carrera profesional (para todos o parte de los trabajadores).
- Renovación generacional (bajas incentivadas, prejubilaciones, etc.) .
- Cambios en la estructura organizativa de la empresa a medio-largo plazo.
- Readscripción de efectivos a nuevas funciones o necesidades.
- Cambios en el Departamento de Recursos Humanos.
- Outsourcing* de funciones o tareas de escaso valor añadido.
- Mejoras de calidad en las relaciones laborales.
- Otros (por favor, especificar).

En este caso, la pregunta se interesaba por una serie de “buenas prácticas”, más o menos estándar, en forma de elementos integrantes del Plan. Como se aprecia en la figura 5, hay dos elementos preponderantes: los planes de formación continua y los planes de desarrollo de carrera profesional. Esto es muy positivo porque significa que las empresas tienen una preocupación importante por aumentar el capital humano y favorecer el desarrollo de la carrera profesional. Los elementos que vienen en segundo lugar por orden de frecuencia son los cambios organizativos a medio y largo plazo y la mejora de la calidad de las relaciones laborales, lo que indica también una preocupación por aumentar el intangible estructural. Sigue en importancia el cambio de trabajadores de unas funciones a otras (ej. administrativos a comerciales) y los planes de renovación generacional, con prejubilaciones y otras medidas de efecto equivalente. Las reformas en el Departamento de RRHH y la subcontratación (*outsourcing*) son citadas también pero con menor frecuencia. Finalmente, en el apartado “otros” se incluyen respuestas como cambios en las condiciones de trabajo, desarrollo de directivos y mandos intermedios, cambios en los sistemas de remuneración, planificación de recursos, contratación, formación y en general variables estratégicas con incidencia en el capital humano.

**Figura 5: Elementos integrantes del Plan Estratégico de RR.HH.**



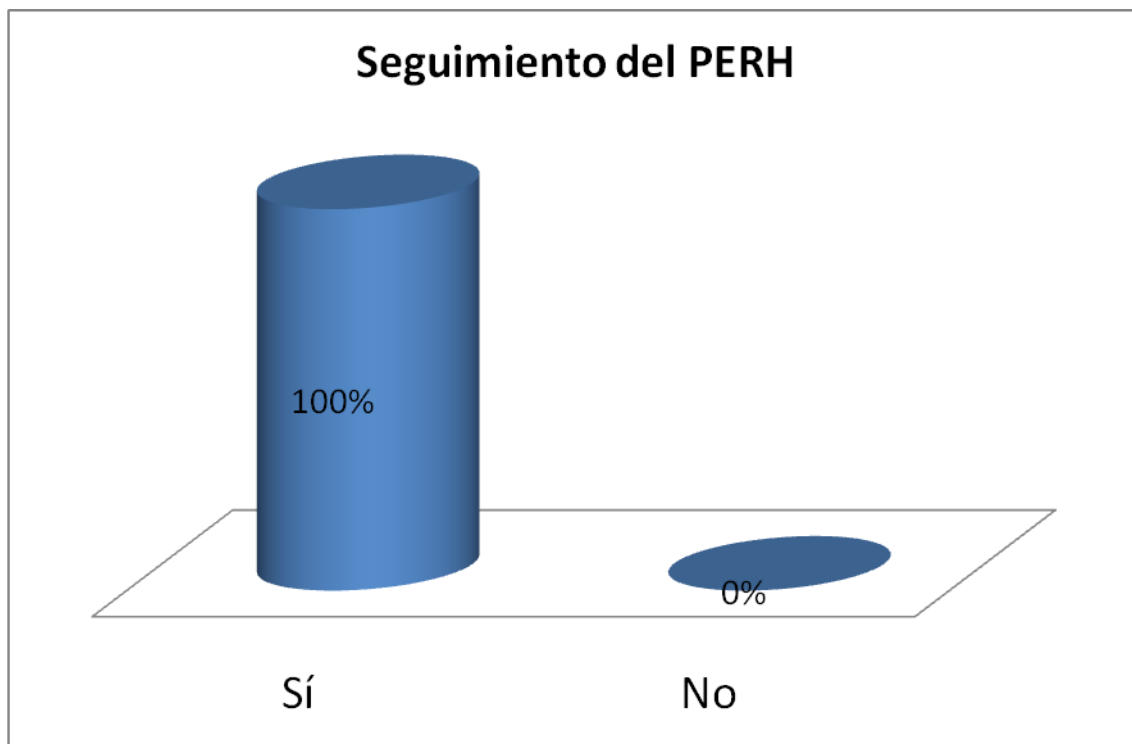
**12.3.4.- Seguimiento formal de la estrategia**

¿Se realiza un seguimiento formal de la estrategia (por ejemplo, un informe anual o una revisión periódica)?

Sí

No

Como se puede comprobar en la figura 6, todas las empresas que han implementando una estrategia realizan un seguimiento formal de la misma, normalmente mediante un informe. Esto es consecuencia lógica del típico ciclo de planificación - implementación - evaluación de resultados para retroalimentar o corregir la planificación, y revela una buena práctica totalmente extendida entre los encuestados que disponen de una estrategia formal.

**Figura 6: Seguimiento formal de la estrategia de RR.HH.**

### 12.3.5 Atención futura sobre el PERH

¿Si su empresa tiene un plan o estrategia, cree usted que la atención sobre esta cuestión aumentará en el futuro o más bien es algo coyuntural?

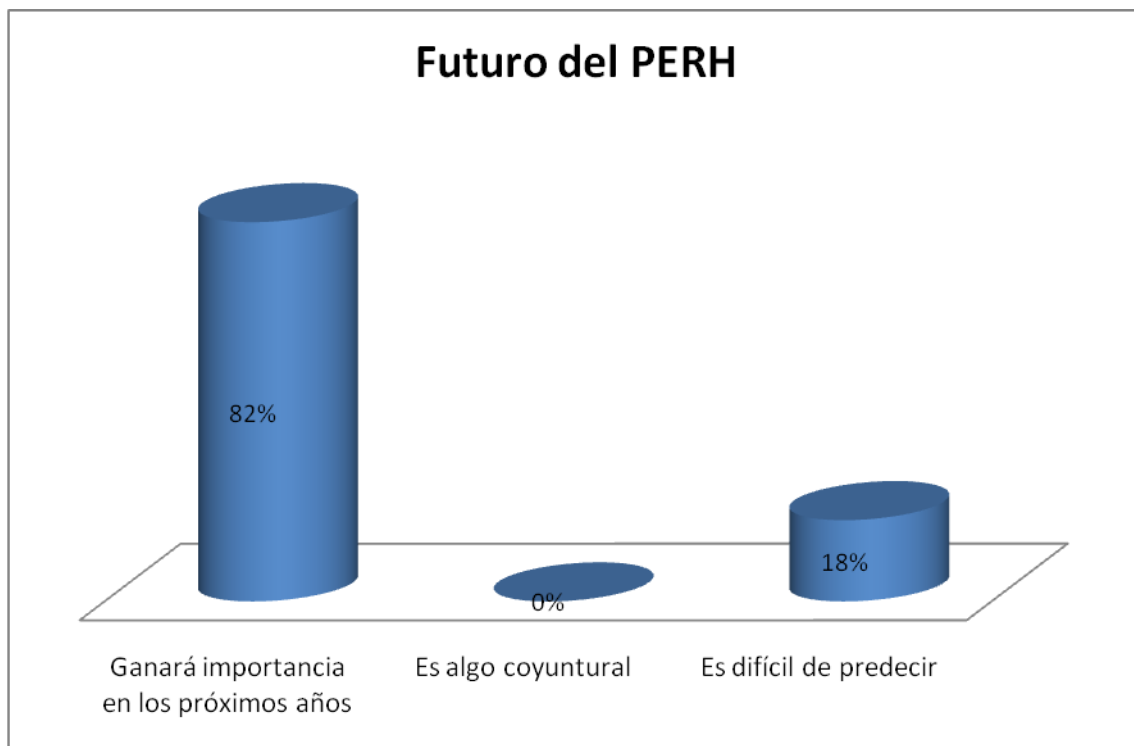
Sí, va a tener cada día más importancia

No, es coyuntural

Es difícil de predecir

En esta cuestión, tal y como se revela en la figura 7, prácticamente existe unanimidad entre los que disponen de una estrategia, pues prácticamente todos piensan que este elemento va a tener una importancia creciente, y tan sólo hay un 18% que se muestra escéptico, que no negativo, sobre las perspectivas de futuro. La expectativa de que el Plan tenga importancia creciente es prueba fehaciente de que los departamentos de RRHH no sólo utilizan este documento en el contexto del funcionamiento de la empresa – por ejemplo obedeciendo a una decisión tomada a nivel superior – sino que lo han interiorizado como una herramienta de trabajo útil.

**Figura 7: Futuro de Plan Estratégico de RR.HH.**



**12.3.6. Instrumentos y políticas de gestión del CH**

En este caso, se formularon dos preguntas prácticamente idénticas, ya que distinguen sólo entre la opinión respecto a la empresa/sector, lo que permite comparar las respuestas obtenidas.

¿Considera que, en términos generales, las políticas e instrumentos de gestión del capital humano afectan a los resultados económicos?

Sí, es un aspecto crucial

Sí, es importante

Tiene alguna influencia

Apenas existe relación alguna

Y en su empresa en particular: ¿considera que las políticas sobre el capital humano y su aplicación por el Departamento de RRHH y otros mandos de la empresa tienen un efecto directo en los resultados económicos de la empresa?

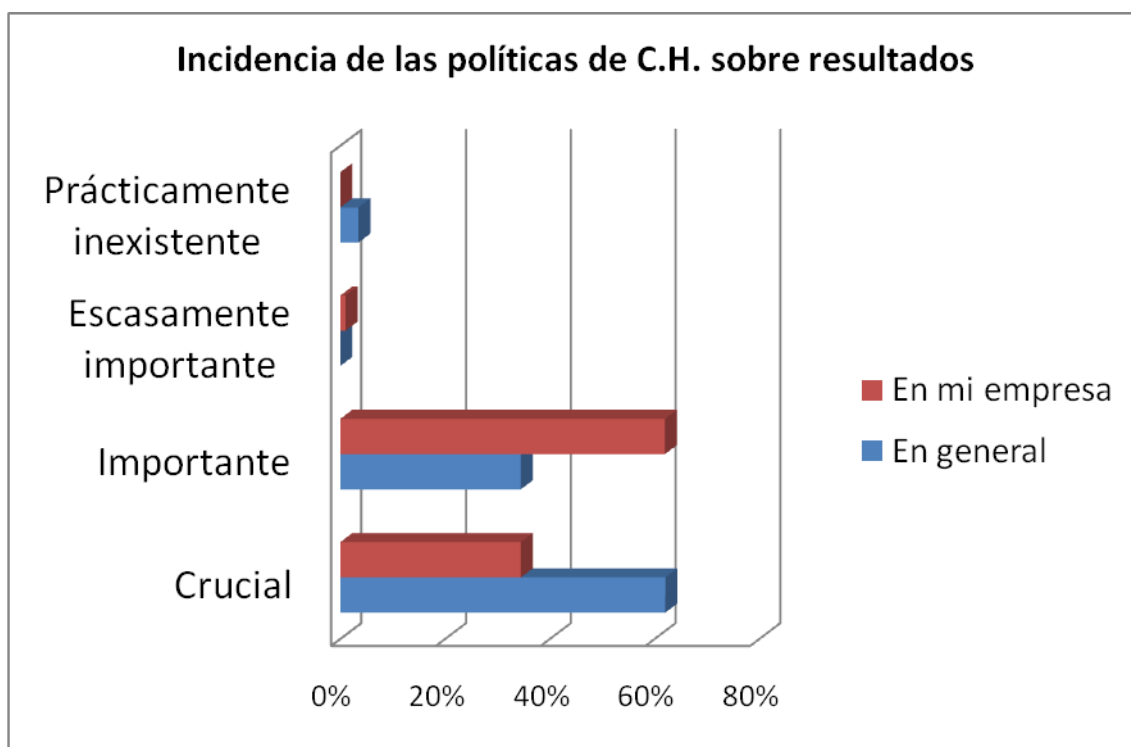
Sí, es un aspecto crucial

Sí, es importante

Tiene alguna influencia

Apenas existe relación alguna



**Figura 8: Incidencia de las políticas de capital humano sobre resultados**

Las respuestas a estas dos preguntas revelan dos hechos muy interesantes. En primer lugar, es prácticamente insignificante el número de encuestados que no creen que haya relación alguna entre el CH y los resultados, o que habiéndola, sea más bien escasa. Casi todos creen que la organización de los RRHH tiene mucha importancia o que su importancia es crucial. En cambio, los directivos manifiestan más entusiasmo cuando se les pregunta por las posibilidades del sector (el 60% cree que es crucial), que cuando se trata de la realidad de su empresa (en su empresa consideran que es simplemente importante, en el mismo porcentaje del 60%). En definitiva, parece que la apreciación del efecto de la GERH sobre los resultados de la empresa es sólo moderadamente satisfactoria y, a la vez, la valoración positiva de los efectos para las empresas del sector viene a indicar el optimismo de los directivos sobre las posibilidades de mejora en su propia empresa.

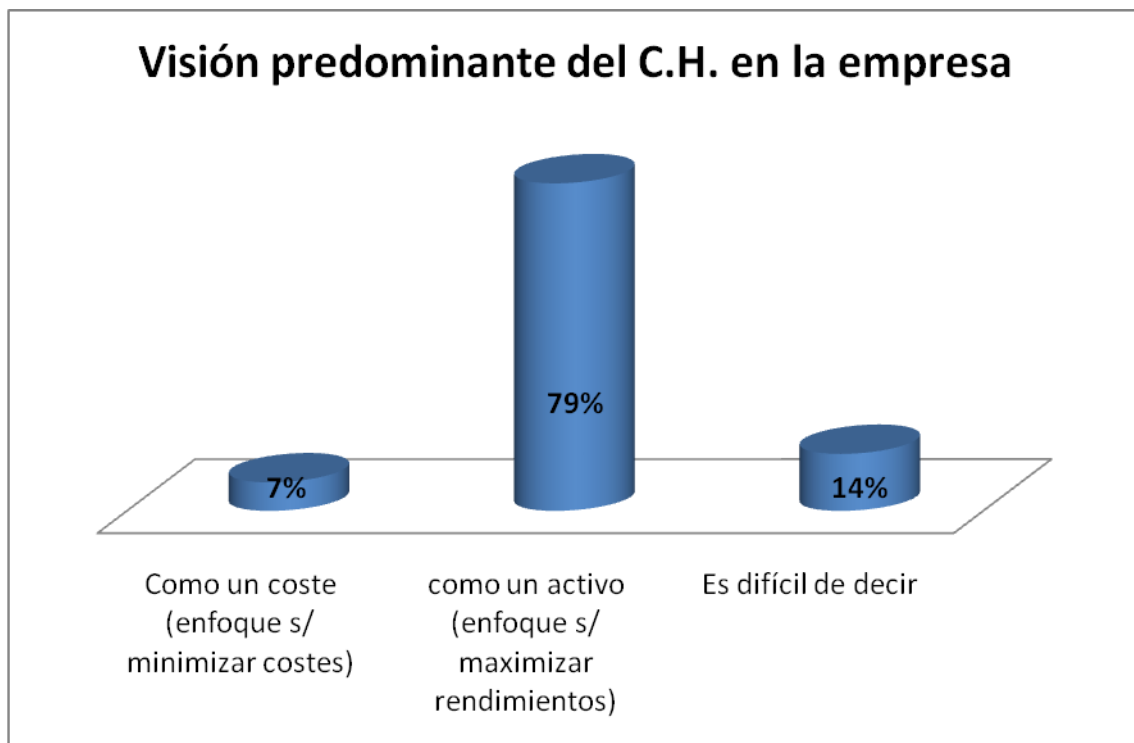
### 12.3.7. Consideración del personal como activo

Diría usted que el personal en su empresa se considera...

- Principalmente como un coste, y por tanto se intenta controlar costes
- Principalmente como un activo, y por tanto se intenta maximizar el rendimiento
- Es difícil responder a esta pregunta

Esta pregunta pone de manifiesto un avanzado grado de penetración de la teoría del capital humano en el sector asegurador. Los trabajadores son vistos, de acuerdo con la figura 9, como un activo de la empresa en el 80% de los casos y se esfuerzan en obtener los mejores rendimientos del mismo. La visión del personal como un centro de costes es francamente minoritaria (7%) y sólo existe un porcentaje residual de ambivalencia que no llega al 15%. Esta mentalidad es muy positiva para el futuro del capital humano en el sector.

**Figura 9: Visión predominante del capital humano en la empresa**



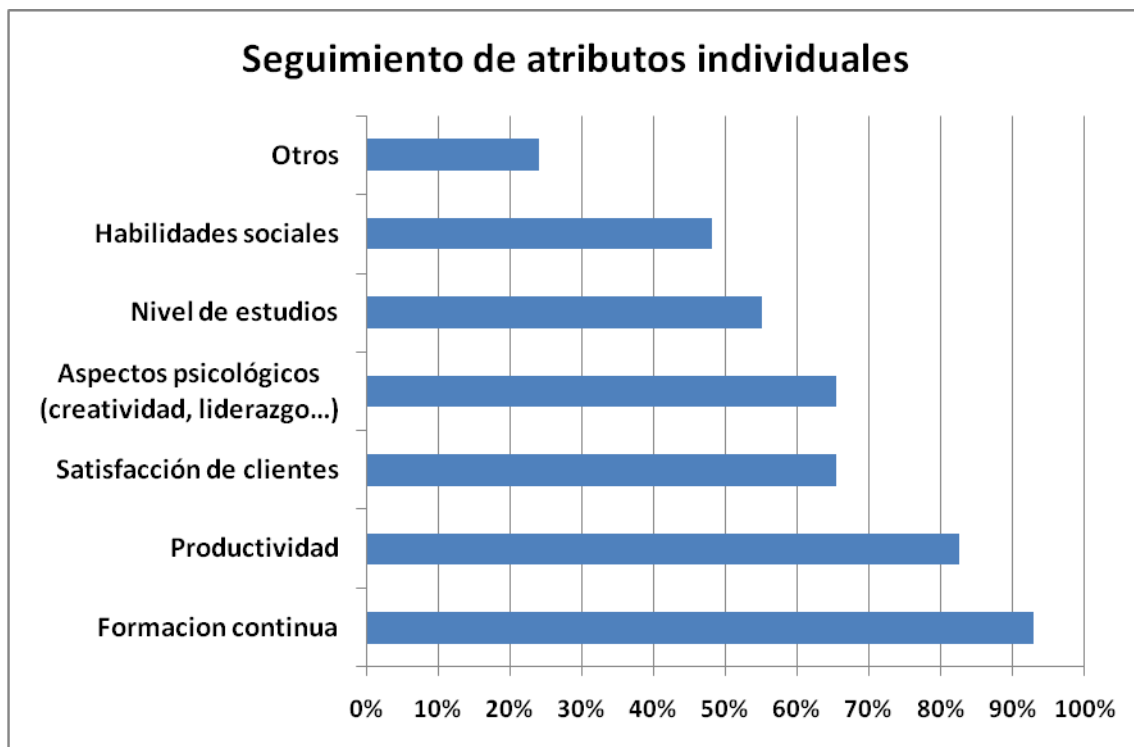
**12.3.8 Seguimiento del capital humano en las empresas aseguradoras**

¿Puede indicar si su empresa realiza una evaluación o seguimiento sistemático de alguno de los siguientes atributos individuales?

- Nivel de estudios
- Formación continua: cursos, seminarios, etc. después de ingresar en la empresa
- Productividad
- Satisfacción de clientes
- Aspectos psicológicos (creatividad, iniciativa, liderazgo, etc.)
- Habilidades sociales (ej. hacia compañeros o hacia clientes)
- Otros, ¿desearía indicar cuáles?

La gestión del capital humano puede hacerse mediante técnicas tradicionales, intuición o sabiduría consuetudinaria, pero si se pretende hacer una gestión avanzada (moderna en términos coloquiales), es necesario tener parámetros que nos permitan valorar objetivamente el aumento de valor del capital humano. Esta medición se hace mediante la evaluación o seguimiento de parámetros objetivos como los que se indican en la figura 10:

**Figura 10: Seguimiento de atributos individuales de CH**



La formación continua y la productividad de los trabajadores son los indicadores elaborados con mayor frecuencia. La formación continua es posible que esté tan representada por la implicación de las empresas en la provisión de la propia formación. Por su parte, la productividad es un excelente reflejo del valor del capital humano y por tanto esta práctica es muy positiva (el 82% de las empresas tiene indicadores de la productividad de sus empleados). Otros indicadores muy importantes son la satisfacción de clientes, que en el caso de empresas de servicios como son las aseguradoras inciden directamente sobre los resultados. Igualmente aspectos psicológicos como la empatía o el liderazgo de los trabajadores son un buen indicador para realizar una gestión avanzada del capital humano, y ambos están representados en dos tercios de los encuestados.

Por su parte, es notoria la escasa atención que prestan a los datos sobre nivel de estudios. Realmente el indicador de nivel de estudios no es de los más fiables en cuanto indicador del verdadero valor capital de un trabajador, pero tradicionalmente ha sido el parámetro más representado. En el apartado “otros”, los encuestados han reflejado el desempeño, el clima laboral determinado mediante encuestas, las habilidades o competencias para dirigir personas, algo que está incluido también en la encuesta en el apartado de habilidades sociales, y que llega casi al 50%. En general, puede decirse que las empresas del sector tienen una buena base de datos para realizar gestión avanzada del capital humano.

### 12.3.9. Seguimiento del capital humano como concepto colectivo

¿Y sobre el conjunto, utiliza su empresa alguna metodología para hacer un seguimiento de su capital humano global?

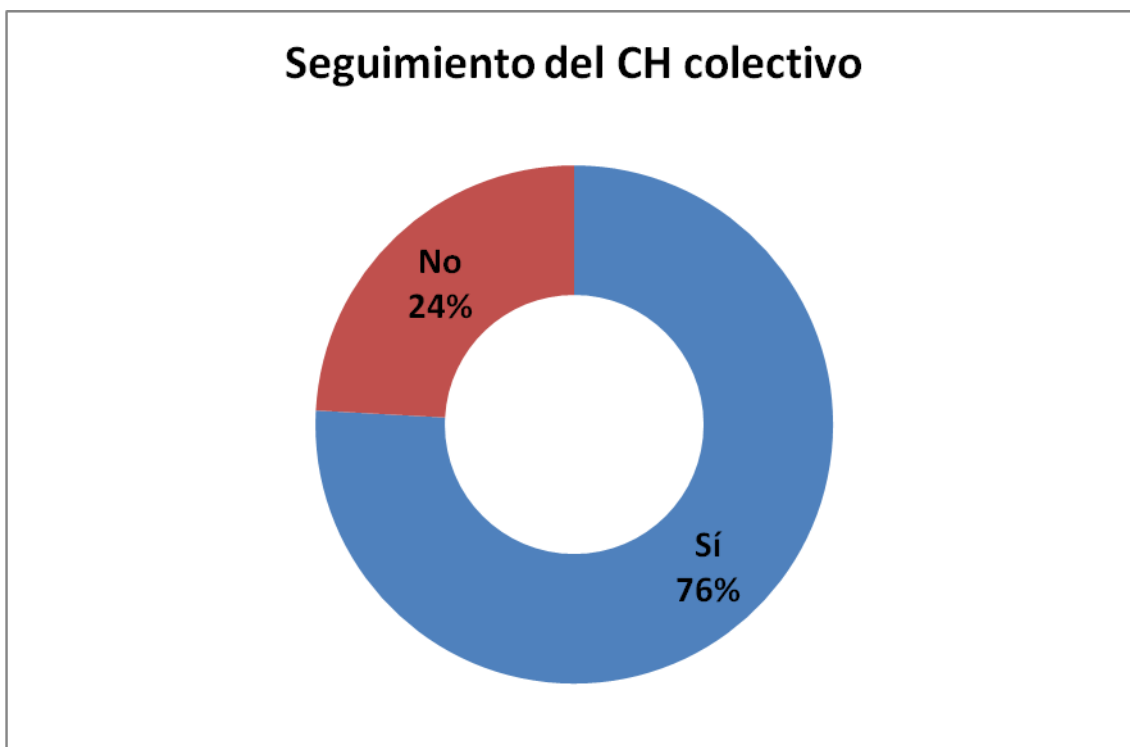
Si

No

El seguimiento del capital humano como la suma de capitales individuales, es también un elemento fundamental para la gestión del capital humano porque este agregado va a permitir realizar comparaciones entre valores en dos momentos del tiempo. Es decir, va a permitir a los gestores examinar si su cifra de capital humano ha aumentado en el tiempo, y consecuentemente evaluar la ejecutoria de los directivos. El nivel de encuestados que realiza seguimiento a nivel agregado está en un satisfactorio 76%, de

donde tres de cada cuatro empresas realizan este tipo de apreciación, lo cual es bastante impresionante, como queda reflejado en la figura 11:

**Figura 11: Seguimiento del capital humano como concepto colectivo**



#### 12.3.10 Indicadores que se tienen en cuenta en la valoración colectiva

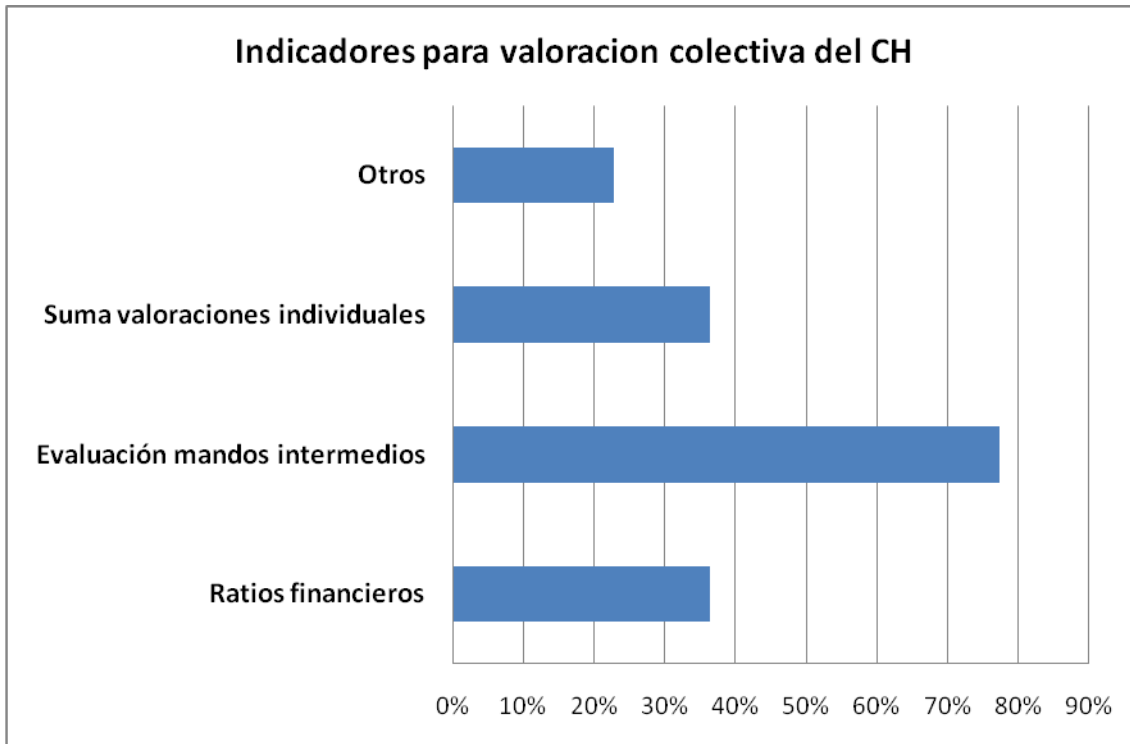
En caso afirmativo, ¿podría indicar qué tipo de metodología utiliza?

- Ratios financieros (por ejemplo, costes de personal/costes operativos totales o beneficios por empleado, etc.
- Evaluación por los mandos intermedios
- Suma de las valoraciones individuales de los trabajadores.
- Otros

La valoración colectiva se hace fundamentalmente, tal como se puede comprobar en la figura 12, en base a la evaluación por parte de mandos intermedios. La alternativa sería atribuir valores individuales a cada trabajador, una fórmula utilizada por un tercio de empresas. Esta fórmula tiene la ventaja de estar más libre de subjetividad. También se utilizan ratios financieras para valorar la plantilla (comparando costes de

personal con otros costes o bien con ingresos de facturación por primas o con beneficios).

**Figura 12: Indicadores para valoración colectiva del capital humano**



### 12.3.11. Selección

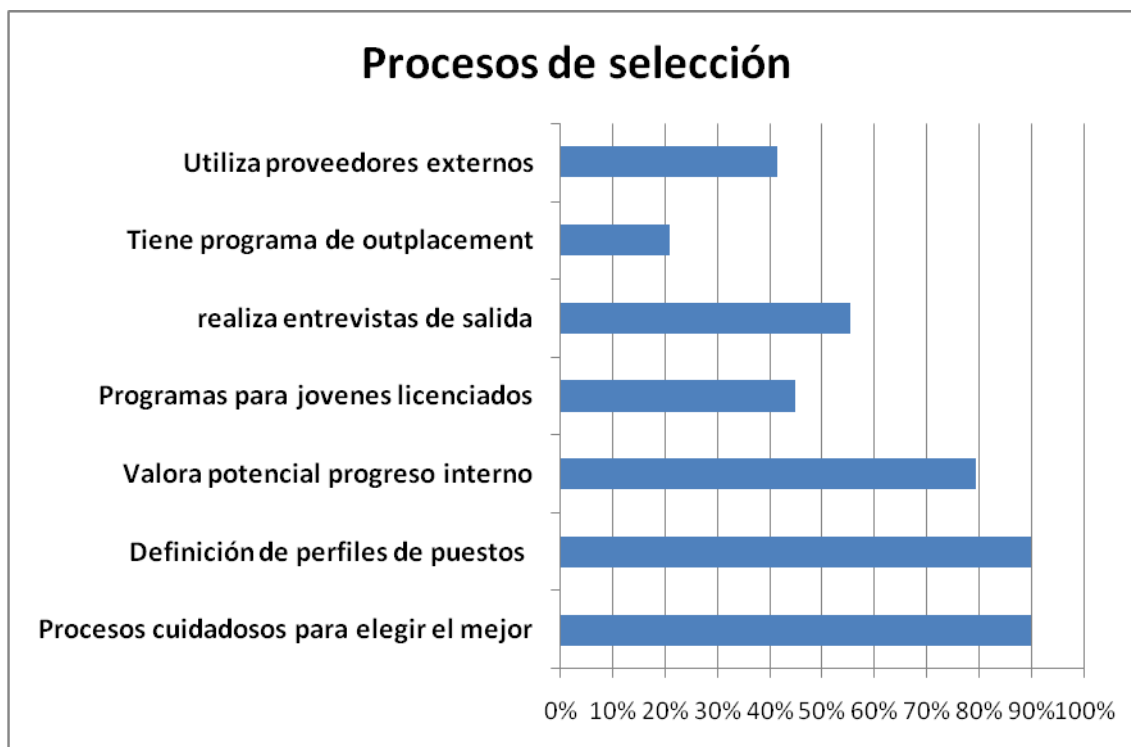
En los procesos de selección de trabajadores... (marque los que procedan)

- Cuida sus procesos para elegir a los mejores candidatos
- Define perfiles ideales para cada puesto de trabajo
- Valora el potencial de los candidatos para progresar en la organización
- Tiene programas para incorporar jóvenes licenciados
- Realiza de forma sistemática entrevistas de salida
- Cuenta con programas de *outplacement* o recolocación de directivos
- Utiliza proveedores externos para este servicio

Siendo la puerta de entrada a la empresa y teniendo en cuenta la escasa permeabilidad de plantillas en la legislación laboral española, la selección es un elemento de la máxima importancia. Por eso la pregunta se interesa por perfiles de puestos definidos en catálogo, lo que indicaría una debida atención al proceso de selección, así como por el

desarrollo de los recursos internos desde el momento mismo de la entrada en la empresa.

**Figura 13: Procesos de selección**



Como acredita la figura 13, la selección se hace en base a perfiles de puestos definidos en el catálogo laboral de la empresa en 9 de cada 10 ocasiones, siendo igualmente el 90 % el porcentaje de los que aseguran ser muy cuidadosos en el proceso de selección. Esta práctica coincide plenamente con la GERH. Igualmente es muy positivo que estos procesos den una idea de cómo se potencia el desarrollo de las capacidades internas desde antes de la entrada en la empresa. Además, el 55% de las empresas realiza entrevistas de salida en las bajas voluntarias. Ante la pérdida de un trabajador es fundamental conocer la valoración de su experiencia en un momento en que está liberado de las condicionantes que hasta entonces le habían llevado a mantener una determinada postura, y por tanto es una fuente excelente para determinar problemas que de otra forma sería muy difícil de revelar. Los programas para incorporar jóvenes licenciados y el hecho de que numerosas empresas utilicen proveedores externos, son también dos indicadores de calidad de cómo se cuidan los procesos de selección.

**12.3.12. Formación en el puesto de trabajo**

Cuando se trata de formación... (marque los que procedan)

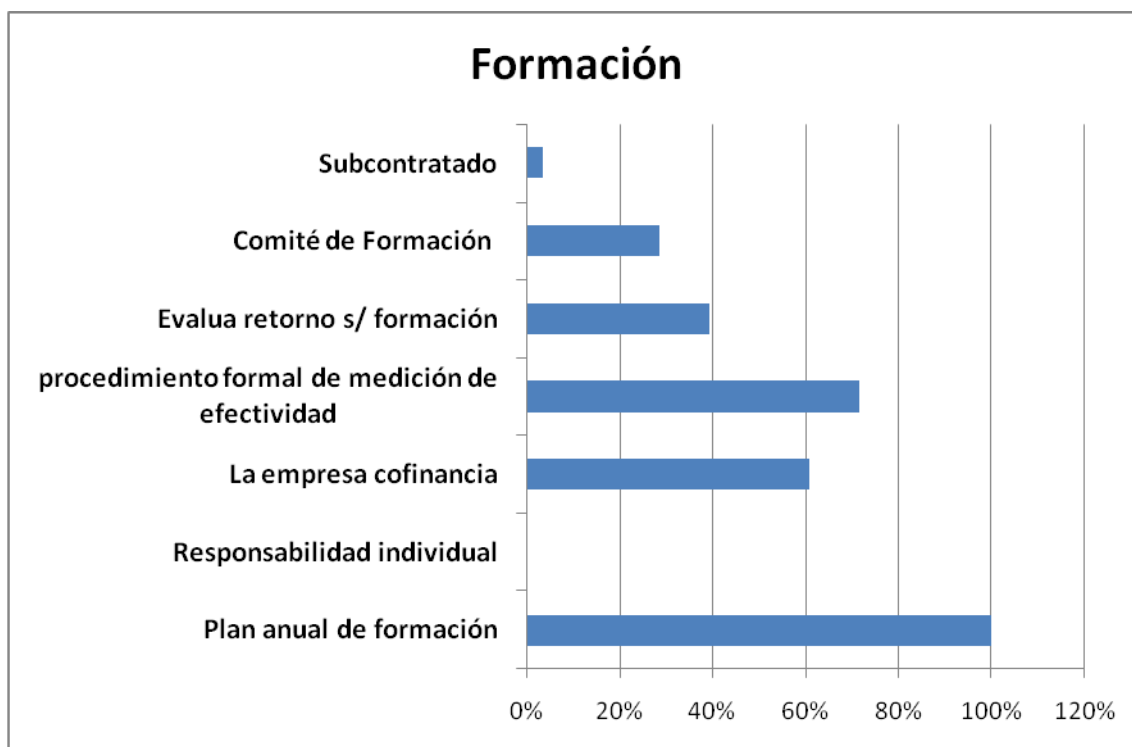
- Existe un plan anual de formación
- No existe un plan de empresa, actualizarse es responsabilidad de cada trabajador
- La empresa cofinancia los estudios de los trabajadores
- Existe un procedimiento formal para determinar la efectividad del plan de formación
- Se evalúa el retorno de las inversiones en formación (transferencia al puesto de trabajo)
- Existe un comité de formación
- Este procedimiento está subcontratado con una empresa externa

El total de los encuestados tienen un plan anual de formación. En todos los casos la empresa asume esta responsabilidad y no existe ni un solo caso en que la decisión se relegue al trabajador lo cual es, naturalmente, indicativo de que las empresas se preocupan por mantener la productividad y valía de sus trabajadores.

Existe un procedimiento formal para determinar las necesidades de formación en la mayoría de los casos (2/3) pero en cambio, lamentablemente sólo se evalúa el retorno sobre las inversiones en formación en apenas el 40% de los casos. Por supuesto, es más fácil medir procesos que resultados, pero la empresa, por motivos elementales de economicidad, necesita saber hasta qué punto las cantidades dedicadas a formación han producido un impacto efectivo en las capacidades de los trabajadores.



Figura 14: Formación



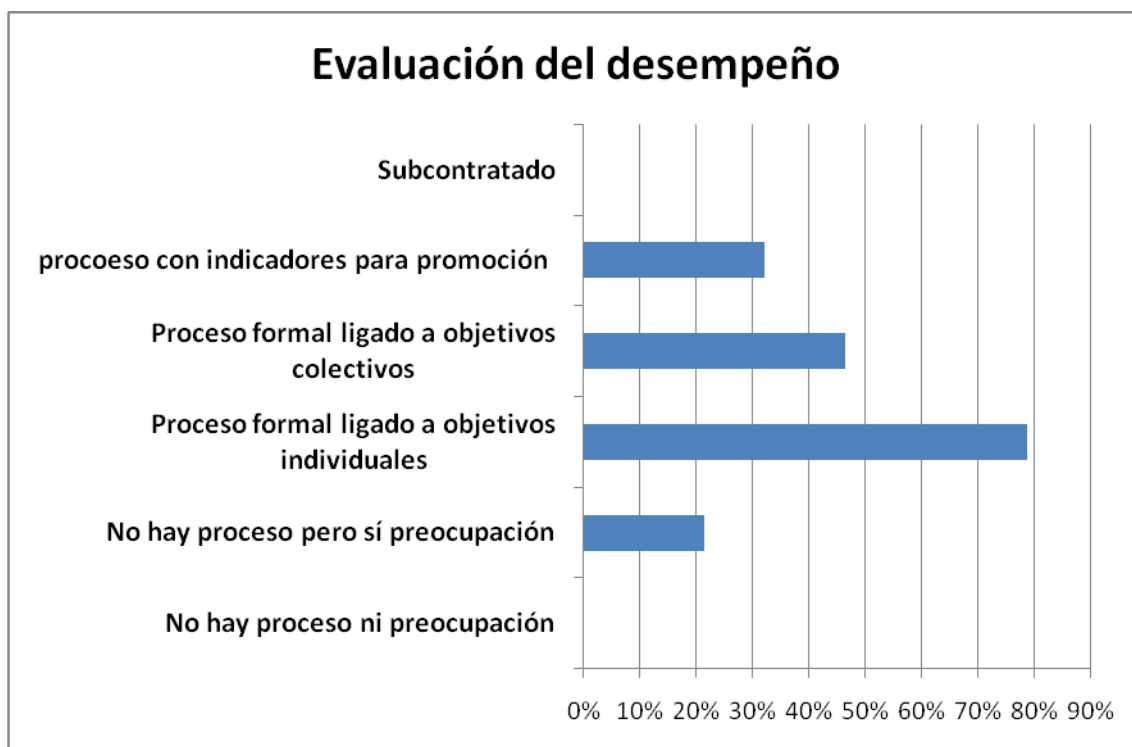
### 12.3.13. Evaluación del desempeño

Hablemos ahora sobre evaluación del desempeño (marque los que procedan)

- No hay un proceso formal ni preocupación por este aspecto
- No hay un proceso formal, pero los superiores conocen el rendimiento de los trabajadores
- Hay un proceso formal en base a objetivos que tenía marcados el trabajador
- Hay un proceso formal en base a objetivos conseguidos de forma colectiva
- El sistema incorpora identificadores para cubrir puestos de mayor responsabilidad
- Este procedimiento está subcontratado con una empresa externa

La evaluación del desempeño ha ganado importancia en los últimos años como el método para adecuar las retribuciones variables a los méritos de cada trabajador y para fundamentar las decisiones de continuidad en la empresa y ascensos. En esta pregunta se ofrecen diversas alternativas en cuanto al grado de implantación de estos procedimientos para determinar la medida del rendimiento de cada trabajador, así como de los procesos de análisis posteriores y de la relación entre el desempeño y la carrera profesional.

Figura 15: Evaluación del desempeño



Como se aprecia en la figura 15, todas las empresas encuestadas se preocupan de la medida del rendimiento de cada trabajador, pero sólo el 80% de ellas tiene procesos establecidos para analizarlo. El porcentaje de las que tienen objetivos individuales se sitúa en el 80% y además casi el 50% tiene también objetivos fijados a nivel colectivo (empresa, sección, etc.). Es muy interesante constatar que un 30% de las empresas aprovechen estos procesos para fijar indicadores que lleven a la futura promoción del trabajador, haciendo así del desempeño un mérito para la carrera profesional. Es igualmente destacable que ninguna empresa utilice proveedores externos para este servicio, lo que demuestra el gran aprecio que tienen a este proceso.

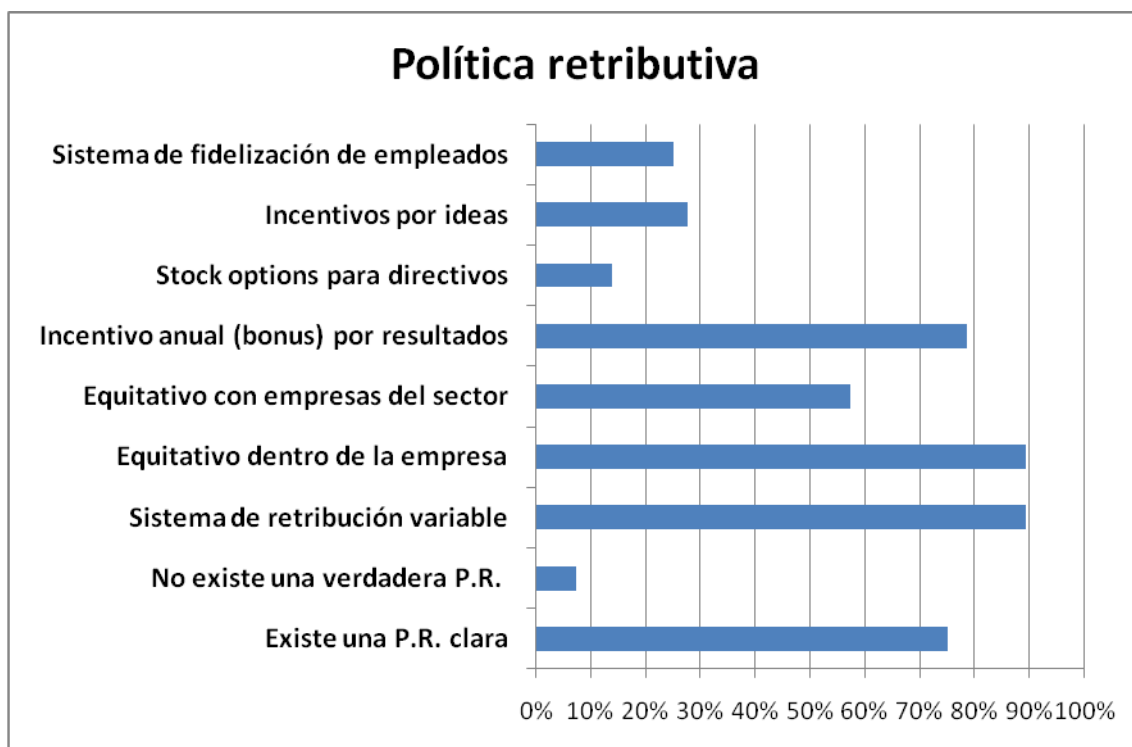
**12.3.14. Política retributiva**

Es el turno ahora de la política retributiva (marque los que procedan)

- Existe una política retributiva clara
- No existe una verdadera política retributiva
- Tenemos un sistema de retribución variable
- Mantenemos la equidad entre puestos o categorías similares
- Mantenemos una equidad con respecto a otras empresas del sector
- Hay incentivos anuales por resultados (bonus)
- Los directivos tienen esquemas de stock options o similares
- Existen incentivos por aportación de ideas o sugerencias
- Incluye un sistema de fidelización de empleados

La política retributiva, como acredita la figura 16, refleja una buena situación también, con indicadores tan positivos como que el 90% tiene una política equitativa dentro de la empresa y que el sistema incluye retribuciones variables. Esta equidad obra en favor de la paz social pero hasta cierto punto penaliza la productividad, viniendo esto compensado con el hecho de que se existan estímulos como la retribución variable y el bonus anual. La fracción de encuestados que considera que la política retributiva de la empresa es clara se eleva al 75%, lo cual es un buen indicador, aunque sería interesante ver si ese porcentaje se registra también entre los trabajadores. Llama la atención que un 5% de los encuestados – directivos– reconozca que la empresa no tiene una verdadera política retributiva, lo que es quizás uno de los talones de Aquiles más importantes. En general, sin embargo, la conclusión en política retributiva es favorable, pues predominan prácticas como el incentivo por resultados, la equidad y el sistema de retribuciones variables.

Figura 16: Política retributiva



Es importante también la equidad con empresas del sector (57%) y en cambio es muy bajo el sistema de fidelización de personal, que se queda en un modesto 25%, consistente con un mercado laboral maduro donde la permeabilidad es limitada, y la baja incidencia de sistemas de premios para estimular la aportación de ideas productivas.

### 12.3.15. Participación de los trabajadores

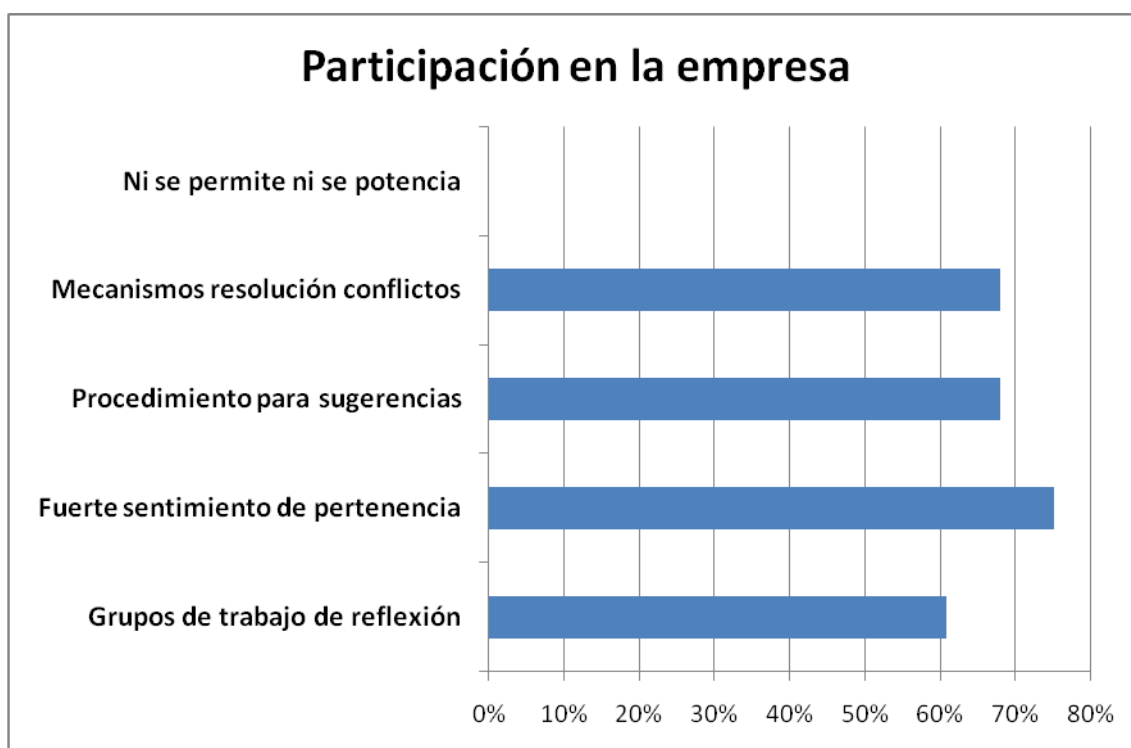
Y sobre la participación de los trabajadores...

- Es frecuente que se formen grupos de trabajo para reflexionar sobre temas nuevos
- Existe un fuerte sentimiento de pertenencia a la empresa
- Existe un procedimiento para realizar sugerencias
- Existen mecanismos para resolver problemas en el trabajo
- No se permite o potencia la participación

Un capital humano bien formado aumenta su productividad cuando se siente integrado en el proceso de formación de las decisiones estratégicas. Ninguno de los encuestados cree que en su empresa la participación ni se permite ni se potencia., lo cual

es claramente positivo. Este dato queda refrendado por la sensación existente de que los trabajadores tienen un fuerte sentimiento de pertenencia, que se destaca en 3 de cada 4 casos. Los ejemplos de participación que se han ofrecido en la encuesta (procedimientos de sugerencias, mecanismos de resolución de conflictos o grupos de trabajo de reflexión para aportar o discutir ideas nuevas) se registran en dos de cada tres empresas.

**Figura 17: Participación de los trabajadores en la empresa**



#### 12.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Como valoración general del sector asegurador español la investigación acredita que los aseguradores son plenamente conscientes de la importancia del factor humano en su proceso productivo, conceden mucha atención su enriquecimiento y mejor ordenación y generalmente utilizan técnicas avanzadas de la gestión estratégica de RR.HH. Casi dos tercios de las empresas disponen de un proceso formal de planificación, aunque en el tramo de empresas de entre 500 y 1000 trabajadores, el porcentaje es sólo del 50%. La carencia de un plan estratégico en una franja relativamente amplia de compañías sugiere que es posible ganar productividad a través de una mejor ordenación de los

recursos humanos por la empresa que aumente la satisfacción y el compromiso de los empleados. Especialmente notorio es que el 25% de las empresas grandes (más de 1.000 trabajadores) no tengan un instrumento de planificación.

La aprobación del PERH por los órganos superiores de la empresa es un indicador de calidad, bajo la asunción de que a mayor rango o jerarquía del órgano que aprueba la estrategia, más cuidadosa es su elaboración y más alineada va a estar con los objetivos generales del negocio, pero el Plan Estratégico de RR.HH. sólo llega al Consejo de Administración en un 18% de las empresas que tienen tal documento, un índice claramente insuficiente que revela que el capital humano no se percibe mayoritariamente como recurso estratégico. La aprobación por el Director General se produce en algo más de la mitad de los casos, lo cual es relativamente satisfactorio, pero no lo es en absoluto el 30% de empresas que considera el plan estratégico como algo interno al Departamento de RRHH, pues esto significa que otros directivos de la empresa se ven privados de la ocasión de emitir opiniones o criterios, que serían muy importantes para la alineación de la política de RRHH con los objetivos corporativos al máximo nivel.

Donde sí hay un nivel muy alto de compromiso es en la inclusión de buenas prácticas en el Plan. Elementos como los planes de formación continua y los planes de desarrollo de carrera profesional son prácticamente omnipresentes, revelando la preocupación de las empresas por aumentar el capital humano y favorecer el desarrollo de la carrera profesional. Otros elementos como los cambios organizativos a medio y largo plazo y la mejora de la calidad de las relaciones laborales apuntan también a una preocupación por un intangible estructural de calidad. Es destacable también la dinamización interna, como cambio de trabajadores de unas funciones a otras, planes de renovación generacional, reformas en el propio Departamento de RRHH, externalización (outsourcing) y cambios en las condiciones de trabajo. También el desarrollo de directivos y mandos intermedios, o los cambios en los sistemas de remuneración, planificación de recursos, contratación, formación y, en general, variables estratégicas con incidencia en el capital humano. Además, prácticamente todos los entrevistados piensan que el capital humano va a tener una importancia creciente. Tan sólo un 18% muestra incertidumbre.

Desde el punto de vista contable, para el intangible estructural de RRHH sería deseable verificar que el capital humano se considera como un activo y no como un

coste. Pues bien, es tal el grado de penetración de la teoría del capital humano en el sector asegurador que los trabajadores se perciben como un activo en el 80% de los casos, lo que centra la atención de los gerentes en la obtención de los mejores rendimientos del activo, mientras la visión del personal como un centro de costes es francamente minoritaria (7%) y existe un porcentaje residual de ambivalencia que no llega al 15%. Esta mentalidad es muy positiva para el futuro del capital humano en el sector. Desde el mismo punto de vista, es importante también verificar si se hace seguimiento de este activo a título individual. La respuesta mayoritaria es afirmativa aunque lógicamente hay cierta dispersión en cuanto a la metodología, lo cual no hace sino reflejar un desacuerdo fundamental en la doctrina. La medición de la formación continua y de la productividad de los trabajadores son los elementos más frecuentemente utilizados. En particular, el 82% de las empresas tiene indicadores de la productividad de sus empleados, un excelente reflejo del valor del capital humano. También son indicadores útiles la satisfacción de clientes, sobre todo en empresas de servicios como las aseguradoras, pues incide directamente sobre los resultados. Igualmente aspectos psicológicos como la empatía o el liderazgo de los trabajadores son un buen indicador para realizar una gestión avanzada del capital humano, y ambos están representados en dos tercios de los encuestados.

Más importante desde el punto de vista de la contabilidad del intangible estructural es el seguimiento colectivo. La valoración colectiva se hace fundamentalmente en base a la evaluación por parte de mandos intermedios. Una alternativa como la atribución de valores individuales a cada trabajador se aplica en una de cada tres empresas. También se utilizan ratios financieras para valorar la plantilla (comparando costes de personal con otros costes o bien con ingresos de facturación por primas o con beneficios).

Una cuidada selección de los trabajadores de nuevo ingreso (el 90 % se declara muy cuidadoso en el proceso de selección) donde incluso se valora el potencial de progreso en la empresa, junto con la práctica sistemática de entrevistas de salida, vuelve a revelar prácticas avanzadas de Gestión Estratégica de RR.HH., que se completa con muy buenos indicadores en los campos de formación, evaluación del desempeño, participación en la empresa y buenas prácticas en materia retributiva.

## 12.5 POSIBILIDADES DE REGISTRAR LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS COMO ACTIVO

A la vista de esta situación media en el sector se concluye que sería posible para una empresa que disponga de una buena infraestructura de gestión estratégica del capital humano identificarlo por comparación con el sector y, previa la valoración siguiendo la metodología descrita en el capítulo 11, reconocerlo en el balance tras una compra-venta u operación de fusión<sup>179</sup>.

No está tan claro que sea posible reconocer el activo en el balance si el proyecto se desarrolla dentro de la empresa utilizando recursos internos. En tal caso, la única posibilidad dentro de la legislación contable actual sería considerarlo un proyecto de desarrollo, siguiendo en esto las orientaciones más modernas, como el Manual de Oslo de la OCDE para estadísticas de innovación, que incluye al capital estructural como inversión que crea innovación.

Por supuesto, la otra posibilidad —la más deseable y postulada en esta tesis— sería que los estándares contables reconociesen un día cercano que el verdadero elemento distintivo, el que explica la productividad y la supervivencia de una organización, es su infraestructura de personal y de otros recursos, porque es la nota peculiar de carácter inmaterial que añade un elemento distintivo al resto de activos, que son en esencia fungibles. En tal caso, la valoración se haría por el coste de producción, documentado adecuadamente en contabilidad analítica. Este trabajo no aboga por una valoración *ex novo* utilizando la metodología del beneficio diferencial<sup>180</sup> porque eso exigiría comparar el beneficio real con el hipotético beneficio en ausencia de su intangible estructural, lo cual supone realizar asunciones subjetivas, abriendo paso a posibles manipulaciones.

---

<sup>179</sup> En el marco legal vigente, como se ha visto en los capítulos 6 a 8, esto es extremadamente difícil fuera de las operaciones de concentración de empresas. La excepción sería la empresa que no tiene un intangible estructural de capital humano y lo va a adquirir de terceros, pues si lo hace mediante un contrato de consultoría y suministro de equipos informáticos, podría contabilizar este intangible por el precio de adquisición

<sup>180</sup> Véase epígrafe 11.4.4





# 13

## CONCLUSIONES

**En este capítulo se presentan los resultados de la investigación que se ha llevado a cabo y con plena satisfacción se puede concluir que se ha verificado la hipótesis que se tomó como punto de partida: “Es posible identificar y valorar el intangible estructural de capital humano de una empresa empleando metodología contable”.**

### 13.1 PRINCIPALES RESULTADOS

A lo largo de esta tesis doctoral se ha acotado el concepto de intangible estructural de capital humano, especialmente elaborando sobre conceptos propios de la contabilidad de los intangibles y recurriendo para completar el marco conceptual al campo del capital humano y de las modernas teorías de gestión del elemento humano, sobre todo la gestión estratégica del capital humano y las organizaciones de alto rendimiento. Este es un asunto que puede arrojar luz sobre las cuestiones de la creación de valor a partir del personal de la empresa. En este sentido, aunque el capital humano ha sido siempre un elemento a tener en cuenta, su importancia hoy día es crucial porque los cambios tecnológicos de las últimas décadas han acentuado la competitividad en el marco de la economía del conocimiento.

Frente a otros intangibles, lo característico del capital humano es que su propiedad es plenamente de los trabajadores aunque su gestión y los frutos a que dé lugar se atribuyan a la empresa. La literatura que hasta ahora ha teorizado sobre la contabilidad

del capital humano ha obviado esta circunstancia, lo cual en parte explica el fracaso general de los intentos de incorporar este elemento al activo de la empresa.

En realidad, la aportación del factor humano a la actividad de la empresa se debe desglosar en dos componentes: a) la calidad de la plantilla y b) los sistemas que la empresa ha puesto en funcionamiento para obtener de los trabajadores un alto rendimiento. El primero de estos componentes es el capital humano propiamente dicho, pero lo que importa desde el punto de vista de la contabilidad es el segundo, que es propiedad de la empresa y que permite disponer de un capital humano de calidad. Ambos elementos existen en todas las empresas pero sólo son relevantes para los usuarios de la información financiera si proporcionan una ventaja competitiva.

En esta tesis doctoral se ha demostrado que existen mecanismos suficientes para identificar este intangible, tanto por la vía de la consultoría especializada como por la comparación con otras entidades, como queda acreditado en el estudio sobre el capital humano en el sector asegurador español del capítulo 12. También se constató que existen diversas metodologías de valoración, refrendadas por el Consejo de Normas Internacionales de Valoración, las cuales permiten aquilatar un valor razonable a este elemento de cara a su posible contabilización por la empresa en el activo del balance<sup>181</sup>, ya sea dentro del estrecho marco que la regulación contable vigente ofrece para los elementos intangibles hoy por hoy, ya en una hipotética regulación futura, más liberal y avanzada hacia el campo de los elementos de creación de valor más abstractos en la empresa.

Los intentos de incluir la contabilidad del capital humano como disciplina se remontan a 1964, cuando Hermansson propuso por vez primera incluir las cifras del capital humano en el balance. En estos casi 50 años se han realizado numerosos avances pero, hasta donde alcanza el conocimiento de la doctoranda, es en este trabajo la primera vez que se adopta un enfoque basado en distinguir el talento de los trabajadores (que sólo a ellos pertenece), del activo inmaterial formado por el conjunto de prácticas y condiciones estructurales de la empresa para realizar una gestión estratégica el capital humano, que se revela como el recurso técnico de la empresa para mejorar la gestión de los RR.HH. y crear valor e innovación competitiva. Esta es otra de las aportaciones de

---

<sup>181</sup> Recuérdese que, tal como ha quedado descrito en el capítulo 11, según los casos, se podrá utilizar un coste de adquisición o producción o un valor razonable basado en la metodología del ahorro de cánones, de la prima de beneficios o, sobre todo, de la comparación del beneficio de la empresa con y sin el intangible estructural.

esta tesis. Dentro del marco social y económico marcado por el advenimiento de la “nueva economía” o “economía del conocimiento” (Deiaco y otros, 1991) y de los cambios en el modelo de las relaciones laborales, este nuevo enfoque que se propone para la contabilidad del capital humano trata de hacer más operativo este concepto, superando los problemas de falta de encaje en la contabilidad tradicional que siempre ha afectado a los intentos de contabilizar el talento individual en los libros de la empresa.

En el caso de la plantilla, el principal obstáculo para inscribirlo en el activo contable es que falta el requisito de su control por la empresa. En efecto, si bien ésta tiene facultades para organizar los RR.HH. (horarios, tareas, etc.), en realidad carece de control en última instancia sobre lo que en los trabajadores hay de capital humano (es decir, conocimientos, habilidades y competencias). La razón es que éstos son libres de permanecer en la empresa o de marcharse de ella y, por tanto, el capital humano, si es que puede valorarse, no debe atribuirse plenamente a la empresa sino fundamentalmente al trabajador.

### **13.2 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE CAPITAL HUMANO**

El Intangible Estructural de Capital Humano es el conjunto los elementos, tangibles e intangibles, que la empresa ha dispuesto para gestionar sus RR.HH. e incrementar su productividad. Se manifiesta en elementos externos como: la documentación y manuales de RR.HH. o los sistemas informáticos específicos. Pero sobre todo se refiere a elementos más difíciles de aprehender, como son los usos y prácticas habituales en materia de personal, los sistemas de gestión del conocimiento y, en general, la cultura corporativa de RR.HH.

Puede argumentarse que algunos de los elementos incluidos en esta enunciación son difícilmente discutibles, mientras que otros son más controvertidos (por ejemplo, es menos discutible la existencia de un manual o un programa informático, que la existencia de una cultura corporativa). Lo que se considera más importante, sin embargo, es reiterar que el intangible estructural debe formar un todo orgánico, donde elementos tangibles e intangibles interactúan de forma coordinada para apalancar los resultados financieros sobre una plantilla de alto rendimiento. Los elementos más tangibles son, en

realidad, el soporte de aquellos elementos o atributos más difíciles de aprehender, siendo en ese contexto donde adquieren su verdadera dimensión. Por tanto, aunque conceptualmente son elementos separables, el concepto de intangible estructural aquí propuesto forma un todo orgánico.

Sin embargo, no se deben confundir los elementos externos con la arquitectura de capital humano. La verdadera infraestructura está compuesta por prácticas y políticas, que son las que crean una relación dinámica para los trabajadores que es susceptible de incrementar la productividad. En este sentido, la infraestructura vendría a estar representada por un modelo de gestión estratégica de capital humano como el que se ha definido en el capítulo 10, un enfoque avanzado que supera las concepciones tradicionales sobre la plantilla, como se ve en la columna derecha del cuadro 23.

**Cuadro 23: Dos enfoques para el capital humano**

	<b>Enfoque tradicional de RRHH</b>	<b>Enfoque actual de Capital Humano</b>
<i>Considera la plantilla como...</i>	Un coste	Un activo
<i>Objetivo fundamental ...</i>	Controlar los costes	Optimizar los rendimientos
<i>El trabajador</i>	Es fungible (sustituible), sobre todo si se dedica a tareas manuales	Es único, tiene competencias distintivas, iniciativa y creatividad
<i>El Departamento de RRHH se preocupa de...</i>	Procesos burocráticos (nóminas, seguros sociales, etc.)	Creación de valor: productividad e innovación
<i>Planificación estratégica</i>	Inexistente. Basta con tener los puestos de trabajo cubiertos	Fundamental: Aumentar el potencial y alinear con la estrategia de la empresa
<i>Instrumentos de gestión</i>	Salarios Carrera profesional	Evaluación del desempeño Opciones sobre acciones

Una entidad con un intangible estructural de calidad, opinión de la doctoranda, llega a convertirse en una organización de alto rendimiento, caracterizada por:

- Equipos flexibles y autónomos, con alto nivel de autodisciplina.
- Círculos de calidad.
- Organizaciones más planas, menos jerárquicas.
- Integración vertical de funciones y competencias.
- Un modelo de responsabilidad llamado a sustituir al tradicional modelo de control.
- Empleabilidad y formación permanente por contraposición a permanencia en el puesto de trabajo.

Puede discutirse la inclusión de los elementos de gestión de conocimiento compartido dentro de la empresa en el intangible estructural. En opinión de la doctoranda, esta inclusión está más que justificada, pues una de las funciones más importantes del intangible estructural de capital humano es servir a lo que ahora se llama necesidades dinámicas de la empresa, especialmente mediante la innovación tecnológica y el reposicionamiento de la empresa en el marco competitivo. Este concepto es importante porque esta función no se ha atribuido normalmente al personal de la empresa hasta épocas relativamente recientes. La innovación se ha considerado durante mucho tiempo como un factor exógeno a la actividad empresarial, y disponer de la tecnología se ha considerado normalmente un requisito previo a la actividad empresarial. El fundador o promotor de la empresa se encargaba de aportar la tecnología, generada bien bajo su propia iniciativa como inventor o promotor de desarrollos tecnológicos, bien mediante la adquisición de patentes u otras formas de propiedad industrial, bien comisionando la innovación tecnológica a laboratorios de investigación o universidades.

Por el contrario, el pensamiento hoy dominante es que el cambio tecnológico es endógeno a la actividad económica y a los modelos empresariales, porque el conocimiento tecnológico es acumulativo, de suerte que cuanto más hay, más fácil es crear nueva tecnología. Si la tecnología es un elemento interno (Romer, 1986; Lucas 1988; Gorssman y Helpman, 1991 o Barro y Sala i Marti, 1995), la acumulación de conocimiento es la fuente principal del crecimiento. En definitiva, el cambio tecnológico en organizaciones complejas no proviene del exterior (aportado por el empresario), sino que se genera acumulativamente en la empresa siguiendo pautas de creación de conocimiento como las descritas por Nonaka (1994) en el modelo SECIS. Por eso la cultura

corporativa que permite generar conocimiento internamente y así reinventar la empresa y sus productos para seguir siendo competitiva es seguramente un factor que ningún analista despreciaría al hacer predicciones de inversión a largo plazo.

La atención sobre los mecanismos de generación de nuevo conocimiento en la empresa se ciñó inicialmente a los procesos de I+D propiamente dichos, pero pronto se puso de manifiesto que el concepto tenía que ser más amplio, pasando a la noción de creación de facultades o aptitudes<sup>182</sup>, abarcando también el capital relacional y organizativo, alguna parte del capital físico —como los activos materiales que incorporan componentes tecnológicos—, y sobre todo el cambio tecnológico. De hecho la OCDE se hace eco de este enfoque amplio y en el Manual de Oslo para elaborar estadísticas sobre innovación tecnológica (1992), se adopta este enfoque a la hora de establecer un marco conceptual para recopilar datos sobre actividad innovadora.

Un último comentario cabe hacer respecto a la definición del intangible estructural de capital humano, y es que el concepto de intangible estructural se basa en la noción de capital organizativo, que es el más difícil de valorar debido a las dificultades para definirlo y estimarlo. Lev y Radhakrishnan (2003) identificaron dos tipos de intangible estructural, el que se manifiesta en los empleados y el de la empresa propiamente dicha, como puede ser la cadena de aprovisionamiento, la atención a clientes u otros sistemas.

### 13.3 IDENTIFICACIÓN DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL

Identificar el intangible estructural supone un ejercicio de abstracción y discernimiento conceptual muy fino. En otras palabras, no es algo automático, sino el fruto de un minucioso análisis. Como se ha enunciado más arriba, existen elementos externos que ciertamente pueden ofrecer elementos de juicio, como la existencia de una estrategia corporativa o de sistemas informáticos de valoración de personal o de seguimiento del desempeño. Sin embargo, la verdadera existencia sólo se va a poder comprobar mediante un ejercicio de análisis contrastando con los principios y prácticas de gestión estratégica de capital humano tal como se han definido en el capítulo 10, es decir, como una técnica que integra las actividades tradicionales de gestión de RR.HH. en el proceso de definición de la estrategia general de la empresa, o sea, como un conjunto estructural-

---

<sup>182</sup> En inglés, *dynamic capabilities*.

do de actividades de RR.HH. humanos destinada a permitir que una organización logre sus objetivos (Wright y McMahan, 1992).

En la identificación puede usarse un cuestionario para dialogar con los máximos responsables sobre el tipo de estrategias que la empresa ha incorporado<sup>183</sup>. El punto de partida sería examinar el documento de planificación estratégica. Investigar cuál es el plan que la empresa ha dispuesto es la forma más inmediata de verificar la existencia del intangible estructural, pues el intangible de capital humano no puede ser aleatorio o fruto de decisiones aisladas, sino que ha de ser fruto de una actividad planificada y alineada con el marco estratégico general de la empresa.

Obviamente, los elementos que contenga el plan estratégico de RRHH pueden ser muy variados, pero normalmente tendrá estos capítulos

- Contratación y reclutamiento.
- Formación continua.
- Desarrollo de carrera profesional (para todos o parte de los trabajadores).
- Desarrollo de liderazgo dentro de la empresa.
- Sistemas retributivos.
- Evaluación del desempeño.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Planes de igualdad.
- Comunicación con los trabajadores.
- Mejoras de calidad en las relaciones laborales.
- Identificación con la empresa.
- Satisfacción e identificación con el trabajo.

Cada uno de estos capítulos tendrá medidas concretas, con mayor o menor énfasis en unas u otras según se alineen con la estrategia definida por la empresa<sup>184</sup>. La técnica de encuesta es la única que puede revelar la existencia de un verdadero intangible estructural puesto que, como ya se sabe, sus manifestaciones externas en forma de

---

<sup>183</sup> El epígrafe 11.3.3 ofrece un ejemplo bastante detallado para este tipo de cuestionario.

<sup>184</sup> El capítulo 12 de esta tesis, que se dedica a la GERH en el sector asegurador español, además de informar sobre el grado de aplicación de estos conceptos en dicho sector, sirve para contextualizar estos elementos en el marco de una estrategia de empresa



elementos existentes puede ser engañosa: la presencia de elementos aislados no garantiza que exista un todo orgánico.

#### 13.4 VALORACIÓN DEL INTANGIBLE ESTRUCTURAL DE CAPITAL HUMANO

La valoración del intangible estructural de capital humano no es un ejercicio sencillo pues se carece de instrumentos y modelos de general aceptación. Baruch Lev y Suresh Radhakrishnan (2002) desarrollaron una metodología para la valoración del intangible estructural restando del beneficio total el consumo de factores (salarios, amortizaciones, intereses, etc.) y capitalizando la diferencia. Sin embargo, este método no es útil a los efectos de esta tesis, pues viene referido a la infraestructura de la empresa en general, y no a una parte de ella como es la de capital humano. El método de valoración de Lev-Radhakrishnan, por otra parte, ha sido criticado por Bresnahan (2005), porque el beneficio neto o exceso sobre el consumo de factores puede responder bien a la infraestructura organizativa o bien a cualquier otro elemento.

En opinión de la doctoranda, no es necesario desarrollar una metodología de valoración específica para valorar este intangible, sino que se puede acudir a las Normas Internacionales de Valoración (NIV)<sup>185</sup>, que contienen lo necesario para valorar satisfactoriamente este elemento. Las NIV reconocen tres enfoques primordiales en la valoración de intangibles:

- Enfoque basado en los ingresos (*income approach*).
- Enfoque basado en los costes (*cost approach*).
- Enfoque basado en el mercado (*market approach*).

La primera cuestión pues es qué método elegir si los tres son enfoques válidos. Las NIV tienen vocación universal y se aplican a diversos fines, no exclusivamente contables, y por tanto se ha de armonizar sus reglas con a las normas contables. En este sentido, en operaciones de compraventa (por ejemplo en un contrato de consultoría), el valor del elemento sería el precio de adquisición, quedando el valor razonable para otras for-

---

<sup>185</sup> Para más información sobre estas Normas Internacionales, véase el epígrafe 11.4.2

mas de adquisición como puede ser una combinación de negocios, asumiendo que el elemento resulta identificable<sup>186</sup>. En tal caso el perito debe seleccionar el método más apropiado según su criterio, basado en su independencia, competencia y objetividad, y en la medida de lo posible debe emplear más de un método para contrastar los resultados. El método de comparación directa con el mercado va a resultar raramente aplicable por la diversidad y la falta de estandarización de los activos intangibles, y mucho más si se trata de activos estructurales. El valor razonable de este intangible en una operación de concentración de negocios vendría dado entonces por la capitalización de las rentas o ingresos derivados del mismo, método que, en esquema de las NIV, tiene dos modalidades, una específica o método de la prima de beneficios, y otra más genérica o método del beneficio diferencial.

El método de la prima de beneficios consiste en capitalizar los ingresos adicionales (o los menores costes incurridos) que generaría un intangible en comparación con los que se generarían en su ausencia, aplicando luego una tasa de descuento apropiada para capitalizar los beneficios adicionales previstos. Este método es válido pero difícilmente aplicable a un elemento estructural como la arquitectura de capital humano por la dificultad de identificar ingresos adicionales derivados de este elemento. Es más fácil en este caso comparar la eficiencia de la empresa en una situación de ausencia de intangible estructural con la eficiencia tras su implantación o mejora. En este caso, pues, se debe aplicar el método del beneficio diferencial.

Este método compara los beneficios con y sin el elemento y la diferencia, que se presume atribuible al intangible, se capitaliza a una tasa de descuento adecuada. Los dos elementos que hay que tener en cuenta para valorar la infraestructura son, principalmente, el periodo de vida útil del activo y la diferencia de beneficios entre ambas situaciones. También, si se puede aislar, hay que identificar los beneficios atribuibles a elementos particulares para hallar el valor neto. De acuerdo con las NIV, el método es idóneo para aquellos intangibles que tienen mayor impacto en los flujos de efectivo y este es el caso del intangible estructural de capital humano.

---

<sup>186</sup> En el marco contable vigente esa identificabilidad requiere o bien ser separable (susceptible de ser enajenado, cedido o arrendado) o bien derivarse de derechos legales. La separabilidad no encaja bien con la arquitectura de recursos humanos (como en general con ningún otro intangible estructural) pero podría ser cedido y susceptible de tráfico jurídico.

### 13.5 RESUMEN DE LAS APORTACIONES DE ESTA TESIS

Después de la investigación realizada las conclusiones más importantes en las que se resumen todo el trabajo son, escuetamente, las siguientes:

- No es lógico que dentro del patrimonio de una entidad figure como bien propio o controlado por ella, el “capital humano”, ya que este elemento es patrimonio de las distintas personas que lo poseen y está principalmente bajo su control, por más que la empresa pueda ejercer determinadas facultades de ordenación de la actividad laboral.
- En consecuencia del punto anterior, todos los intentos de contabilizar el capital humano en el balance que se han sucedido desde que Hermanson en 1964 sugirió la idea, han sido infructuosos, pues parten de un error conceptual.
- A pesar de todo, el elemento humano está presente en todas las organizaciones y frecuentemente es la clave del éxito empresarial, por lo cual la contabilidad debería ofrecer alguna información que de manera fiable refleje esta situación.
- El elemento que las entidades podrían reconocer como activo intangible es el que se ha denominado “intangible estructural del capital humano”, el cual es desarrollado y controlado por las empresas que lo poseen.
- Su inclusión en la forma que se propone en esta tesis, daría una mejor información acerca de la composición del patrimonio de las empresas, así como de sus posibilidades de seguir generando beneficios.
- El marco contable actualmente existente es muy restrictivo a la hora de recoger activos intangibles, especialmente si se trata de elementos generados dentro de la propia empresa que no respondan al concepto de I+D.
- Por tanto, las posibilidades de reconocimiento actual están limitadas a la adquisición derivativa de la arquitectura de RRHH (o parte de ella) mediante precio, por ejemplo en un contrato de consultoría, o a la adquisición también derivativa, en este caso a través de operaciones de combinación de negocios, cuando el elemento resulte identificable.
- En la literatura de RR.HH. existe un cierto consenso internacional en torno a una noción de gestión estratégica de recursos humanos que en este trabajo se ha utilizado como patrón para determinar si es posible identificar ese elemento. Es po-

sible que una entrevista detallada con los responsables de la empresa siguiendo un cuestionario, como el que se ha detallado en el capítulo 11 de esta tesis, permite razonablemente determinar si existe el intangible estructural en una empresa.

- Una condición imprescindible para poder activar un elemento es su valoración fiable. Pues bien, el marco de las Normas Internacionales de Valoración ofrece los medios y procedimientos suficientes para elaborar dictámenes periciales fundados sobre el valor del intangible, especialmente aplicando el método del beneficio diferencial. En este método se capitalizan a una tasa de descuento apropiada durante la vida útil del activo los mayores flujos de caja generados gracias al intangible. Evidentemente, se parte de la base de que, en ausencia del intangible estructural de capital humano, dichos flujos serán necesariamente inferiores.
- En suma, la visión que se ha presentado sobre la arquitectura de capital humano establece conexiones entre dos disciplinas clave para la gestión empresarial que actualmente no tienen demasiados puntos de conexión.

### **13.6 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.**

Partiendo de que el intangible estructural de capital humano se puede identificar y valorar, como se ha demostrado en esta tesis, el siguiente paso debe ser estudiar la relación sobre los resultados empresariales. Autores como Huselid (1995) han acreditado esta correlación positiva en Estados Unidos. En este sentido, habría que profundizar en análisis comparativos, como el que se ha llevado a cabo en esta tesis, para establecer valores relativos al intangibles estructural de capital humano y luego ponerlo en relación con los resultados financieros para ver si en España se acredita igualmente que la GERH mejora la productividad y la eficiencia de las organizaciones. Se trataría de avanzar un paso más y examinar si efectivamente es el intangible estructural de capital humano el elemento clave para disponer de una plantilla de calidad y que, en consecuencia, valorando la arquitectura de capital humano se valora indirectamente el capital humano de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

ACCOUNTING STANDARDS BOARD OF JAPAN: Case study analysis: Accounting treatment of internally generated development costs under IAS38. (2008) [https://www.asb.or.jp/asb/asb\\_e/technical\\_topics\\_reports/development\\_costs\\_e.pdf](https://www.asb.or.jp/asb/asb_e/technical_topics_reports/development_costs_e.pdf)

ACCOUNTING STANDARDS BOARD OF JAPAN: Nota de prensa. Publicado un borrador para comentarios sobre activos intangibles. (2009) [https://www.asb.or.jp/asb/asb\\_e/technical\\_topics\\_reports/intangible\\_assets/intangible\\_assets\\_si.jsp](https://www.asb.or.jp/asb/asb_e/technical_topics_reports/intangible_assets/intangible_assets_si.jsp)

ALCALA, F., y HERNANDEZ, P. J.: Las externalidades del capital Humano en las Empresas Españolas. *Revista de Economía Aplicada*, XIV, págs. 61 - 83. 2005

ALDISERT, L.: *Value People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset*. 2002

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (AICPA): "Improving Business Reporting—A Customer Focus Meeting the Information Needs of Investors and Creditors". Washington DC. 1994.

AMIR, E., LEV, B, y SOUGIANNIS, T.: Do Financial Analysts Get Intangibles? *European Accounting Review*, Volumen 12, (2003) págs. 635-659

AMIR, E. y LIVNE, G.: Accounting for Human Capital when Labour Mobility is Restricted. London Business School Accounting. 2001

ANDRIKOPOULOS, A. y KAIMENAKIS, N.: Introducing intellectual capital analysis to soccer club management: an integrated map of intangible sources of value. 2006. Social electronic publishing.

ARRAZOLA, M., y HEVIA, J.: Medición del capital Humano y Análisis de su rendimiento. *Papeles de Trabajo* nº 22. 2001. Instituto de Estudios Fiscales.

ARRAZOLA, M. y HEVIA, J.: Análisis empírico de la depreciación del capital humano para el caso de las mujeres y los hombres en España. *Papeles de Trabajo* nº 27. 2002 Instituto de Estudios Fiscales

ARRAZOLA, M., et al.: Returns to education in Spain: Some evidence on the endogeneity of schooling. *Education Economics*, 2003, núm. 11, págs. 293-304.

ARROW, K.J.: "The Economic Implication of Learning by Doing", *Review of Economic Studies*, 29, June, 1962. págs. 155-173.

ARTHUR, J.B.: Effects of Human Resources System on Manufacturing Performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 1994. Núm. 18, págs. 857/ 874

BARCEINAS, F., y otros: Los Rendimientos de la Educación en España. *Papeles de Economía Española*, 2000, núm. 86.

BARCONS-VILARDELL, C.: Human Resource Accounting. *International Advances in Economic Research.*, núm. 5, 1999.

BARRO, R.J. y X. SALA-I-MARTIN.: *Economic Growth*, Advanced Series in Economics, McGraw-Hill, New York, London, Montreal. 1995

BARTH, M.E. y CLINCH G. (1999), 'Revalued financial, tangible, and intangible assets: associations with share prices and non-market-based value estimates', *Journal of Accounting Research*, Volumen 36, págs. 199-233.

BARTH, M.E, KASZNIK, R, y MCNICHOLS, M.F. (2001), 'Analyst Coverage and Intangible Assets' *Journal of Accounting Research*, Volume 39, págs. 1-34

BECKER, G.S.: "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis" *Journal of Political Economy* 70, págs. 9-49. 1962

BECKER, G.S.: *Human Capital*, 2ª edición, Chicago University Press, Chicago. 1975.

BECKER, G.S.: *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press, Chicago. 1993.

BECKER, G, MURPHY, K. y TAMURA, R.F.: *Human Capital, Fertility and Economic Growth* NBER *Work Papers Series*, nº 3414, 1990

BECKER, G. y HUSELID, M.: *Strategic Human Resource Management. Where do we go from here?* *Journal of Management*, nº 32, Diciembre 2006, pgs. 898 - 925

BELL, D.: *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Madrid, Alianza Universidad, 1991

BHUTORIA, N.: *Valuation of Human Capital*. En RAY, S.: *Human Capital, accounting and valuation*, comp. ICAI University Press, Hyderabad, India, 2005

BLAIR, M. y WALLAN, S.: *Unseen Wealth*". Brookings Institution Press. 2001

BUKH, P.N. y JOHANSON, U.: 'Research and knowledge interaction: Guidelines for intellectual capital reporting'. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, nº. 4, 2003.

BLANCO, J. M. y PONS, E., *Educación y capacidad inata en el mercado de trabajo*. *Revista de Economía Aplicada*, vol. XII, núm. 36, 2004, págs. 5-24. Universidad de Zaragoza.

BOS, Frits.: *A national accounts satellite for human capital and education*. Universidad de Múnich. MPRA Paper. No. 33791, 2011

BRADLEY, K.: *The measurement of human assets for strategic gain*. Business Performance Group, London School of Economics, Julio 1992

BRESHANAN, T.: *The valuation of organizational capital*. Stanford University, 2005

BROWN, G.: Human Capital ROI study: creating shareholder value through people. En RAY, S.: Human Capital, accounting and valuation, comp. ICFAI University Press, Hyderabad, India, 2005

BUENO CAMPOS, E.: Dirección estratégica basada en el conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva, en MORCILLO, P. y FERNÁNDEZ AGUADO, J. (coords.): *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Barcelona: Ariel, 2002. págs. 91-116.

BUENO CAMPOS, E. y SALMADOR SÁNCHEZ, M.P.: "Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity, and Imagination", *Journal of Knowledge Management*, núm. 7, 2003, págs. 5-17.

BUENO CAMPOS, E. (dir.): *Gestión del conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación*. Madrid: Consejería de Educación, Comunidad de Madrid. 2003

BUKH, P.N. y JOHANSON, U., 'Research and knowledge interaction: Guidelines for intellectual capital reporting'. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, no. 4, 2003.

BURGOS GARCÍA, C. y GONZALEZ U.: La Convergencia Contable Transatlántica *Revista de Contabilidad y Tributación*. Estudios Financieros. Madrid, nº 280, 2006.

CAÑIBANO CALVO, L., GARCIA AYUSO, M. y SALMADOR SÁNCHEZ, M.P.: "Accounting for Intangibles: A Literature Review", *Journal of Accounting Literature*, vol. 19, 2000.

CAÑIBANO CALVO, L., GARCIA AYUSO, M. y SALMADOR SÁNCHEZ, M.P.: Shortcomings in the measurement of Innovation: Implications for Accounting standard setting, *Journal of Management and Governance*, vol. 4, no. 4, 2000.

CAÑIBANO CALVO, L., et al.: Guidelines for managing and reporting on intangibles', *Intellectual Capital Report*, Vodafone Foundation, Madrid, 2002

CAÑIBANO CALVO, L., y SALMADOR SANCHEZ, M.P.: Readings on intangibles and intellectual capital. AECA, Madrid 2002

CAÑIBANO CALVO, L y GISBERT CLEMENTE, A.: Los activos intangibles en el nuevo Plan General Contable. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, nº 2-3/2007.

CASPAR, P. y C. AFRIAT. : *L'investissement intellectuel: Essai sur l'économie et de l'immatériel*. Económica, 1998

CATASUS, B. y GRÖJER, J-E., 'Intangibles and Credit Decisions – results from an experiment', *European Accounting Review*, 122, págs. 327-355, 2003.

CHAMINADE, C. y JOHANSON, U.: "Does culture matter in the management of intangibles? A comparative analysis between Sweden and Spain". *Journal of Intellectual capital*, vol. 4, no. 4, 2003.



CHANDRAN, P. MOHAN.: Human Resources Accounting in Infosys. En RAY, S.: Human Capital, accounting and valuation, comp. ICFAI University Press, Hyderabad, India, 2005.

CHARTERED MANAGEMENT INSTITUTE. Measures of workforce capability for future performance. Oxford Business University. Julio 2006.

CEDEFOP. Human Resource accounting - Interests and conflicts. European Centre for the Development of Vocational Training. Tesalonica, Grecia, 1998.

COMISION EUROPEA. Study on the measurement of intangible assets and associated reporting practices. Bruselas, 2003.

COMISION EUROPEA: RICARDIS: reporting intellectual capital to augment research, development and innovation in SME. 2006

COMISIÓN ECONÓMICA PARA EUROPA DE NACIONES UNIDAS. Measuring Capital Beyond the traditional measures. Proceedings of the seminar sessions. Ginebra 2007

CORRADO, C., HULTEN, c. SICHEL D.: Intangible capital and economic growth. Federal reserve Board. Research papers. 2006  
<http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2006/200624/200624pap.pdf>

DANISH AGENCY FOR DEVELOPMENT OF TRADE AND INDUSTRY (DATI): Intellectual capital statements — the new guideline. Intellectual assets and technology as predictors of stock performance. En J. Hand y B. Lev (Eds.), *Intangible assets: Measures, values and risks* (2003).

DAVENPORT, T.: The Human Capital Metaphor: What's in a Name?, en RAY, S.: Human Capital, accounting and valuation, comp. ICFAI University Press, Hyderabad, India, 2005

DAVENPORT, T.: Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers. Harvard Business Press. 2005

DE LA FUENTE, A y DA ROCHA, J.M., “Capital humano y crecimiento: un panorama de la evidencia empírica y algunos resultados para la OCDE”, *Moneda y Crédito*, 1996, n. 203, P. 43-84.

DE LA FUENTE, A.: Human Capital in a Global Knowledge-based Economy, part II: assesment at the EU Country Level. European Commission. Employment and Social Affairs. 2003

DE LA FUENTE, A., DOMENECH, R, y JIMENO J. F.: Human Capital as a Factor of Growth and Employment at the Regional Level. The Case of Spain. UFAE and IAE Working Papers. 2003.

DEIACO, E, HÖRNELL y G. VICKERY: Technology and Investment: crucial issues for the 1990s. Printer Publishers. London. 1990

DELERY, J.E. y DOTY D.H.: Models of theorizing in Strategic Human Resource Management, Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance predictions. *Academy of Management Journal*, 4, págs. 802 – 835. 1996

DEUTSCHE BANK AG.: Presentation to IFRS Conference. Constructive criticism from the frontline. 25<sup>th</sup> June 2008.

DRUCKER, P.: *Post-Capitalist Society*, Harper Business. 1993. New York

DURFEE, D.: Human capital management: the CFO perspective. En RAY, S.: *Human Capital, accounting and valuation*, comp. ICAI University Press, Hyderabad, India, 2005.

DUCHARME, L.: *Measuring intangible investment. Introduction: main theories and concepts*. OCDE, 1998.

EDVINSON L., y MALONE, M.: *Intellectual Capital*. HarperBusiness, 1997.

FASB: *Improving Business Reporting: insights into enhancing voluntary disclosures*. Norwalk, 2001, <http://www.fasb.org/brrp/BRRP2.PDF>

FITZ-ENZ, J.: *The ROI of human capital. Measuring the economic value of employee performance*. 2000 Saranac Lake, AMACOM Div. New York.

FLAMHOLZ, E. y MAIN, E.: *Current Issues, Recent Advancements and Future Directions in Human Resource Accounting*. *Journal of Human Resource costing and accounting* Vol 4 n. 1. 1999

FONTAINE-GAVINO, K. y ZAMBEAUX, A.: *Bilan Social et tableaux de bord: des outils de pilotage au service des ressources humaines*. Collection les diagnoses de l'emploi territorial. París. 2005

FRASCANADA. *Public Performance Reporting. Guide to Preparing Public Performance Reports*. Mayo 2007. <http://www.frascanada.ca/standards-for-public-sector-entities/resources/reference-materials/item14604.pdf>

FREDERICK, R.W. *Recent developments in intellectual capital reporting and their policy implications*. OCDE. París. 2009.

FREDERIKSEN, Jens V, WESTPHALEN, Sven-Age. *Human resource accounting: interests and conflicts*. CEDEFOP. Luxemburgo. 1998

GARCÍA-AYUSO, M., MORENO, I y SIERRA MOLINA, J.: *Fundamental Analysis and Human Capital: Empirical Evidence on the Relationship between the Quality of Human Resources and Fundamental Accounting Variables*. *Journal of Human Resources, Costing and Accounting*, 2000, Vol. 5, n.1, págs. 45-57. 2000

GRAHAM, H. y RAJGOPAL.: *The Economic Implications of Corporate Financial Reporting*. 2005

- GRAY, D.: Intellectual Capital: Measuring and enhancing the true value of your business. Financial Times. Ed. Prentice Hall, 2001
- GRILICHES, Z.: "Hybrid Corn: An Exploration in the Economics of Technological Change", *Econometrica*, 48, págs. 501-522. 1957
- GRÖJER, J.E. y U. JOHANSON (1999): Human Resource Costing and accounting - Time for reporting regulation. School of Business, Stockholm University.
- GROSSMAN, G. and E. HELPMAN.: *Innovation and Growth. Technological Competition in the Global Economy*, MIT Press, Cambridge, MA, 1991
- GU, F. y WANG, W.: 'Intangible assets, information complexity, and analysts' earnings forecasts', *Journal of Business Finance and Accounting*, Volumen 32, 2005 págs. 1673-1702
- GUEST, D.E.: Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*. 3, págs. 263 – 276. 1997
- GUMMERSON, E.: *Qualitative Methods in Management Research*. 2000 Thousand Oaks: Sage Publications.
- HALL, B. P.: *The Genesis Effect: Human and Organizational Transformation*. New York, Paulist Press.1987
- HALL, B. P: *The values advantage: Communities of practice inside out*. 2003.  
<http://www.hthall.com/sub/ValuesAdvantage.pdf>
- HAVEMAN, R.: *Human Capital in the United States from 1975 to 2000: Patterns of Growth and Utilization*“. W. E. U. Institute for Employment Research, 2003
- HERMANSON, R.: *Accounting for human assets*. Bureau of Business and Economic Research. Michigan State University. Occasional paper n°. 14, 1964
- HEVIA PAYA, J.R. y ARRAZOLA VACAS, M.: Rendimiento de la educación en España: nueva evidencia de las diferencias entre hombres y mujeres. Papeles de Trabajo del Instituto de Estudios Fiscales. N° 24, 2001, págs. 1-28
- HIDALGO, M. A., O'KEAN, J. y RODRIGUEZ, J.: "Demanda de Trabajo y Tecnologías de la Información: Evidencia para España," 2008. Mimeograph. Universidad Pablo de Olavide.
- HUSELID, M.A.: The impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 3, págs. 635-672. 1995
- HUSELID, M.A., JACKSON, Susan E. y SCHULER Randal S.: Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, págs. 171-188. 1997

ICHINOWSKI, C. y SHAW, K.: The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An international Comparison of US and Japan plants. *Management Science*, 5 págs. 704-21. 1999

INSITITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE CUENTAS (ICAC): Informe sobre la situación actual de la contabilidad en España y líneas básicas para abordar su reforma (Libro Blanco para la reforma de la contabilidad) Madrid, 2002

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (IADE): *Metodología para la elaboración de indicadores de capital intelectual. Documento Intellectus n° 4*. Madrid: IADE-UAM. 2003

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. Agenda Paper 5 A. Intangible assets excluding goodwill, 2007. <http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/73C77D51-E8DE-4BE7-9D8B-8668193F6BE0/0/AP0712b05aobs.pdf>

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD: Intangible Assets. Project Update. 2007. <http://www.iasb.org/NR/rdonlyres/6A1793C3-81F3-4A62-B0D4-EC9BF7A5772F/0/IntangibleassetsprojectupdateDec07.pdf>

INTERNATIONAL VALUATION STANDARDS COUNCIL: “Exposure Draft: Proposed new International Valuation Guidance Note n° 16. Valuation of Intangible Assets for IFRS reporting Purposes” 2009 [http://www.ivsc.org/pubs/exp\\_drafts/0901\\_gn16\\_intangible\\_assets.pdf](http://www.ivsc.org/pubs/exp_drafts/0901_gn16_intangible_assets.pdf)

INTERNATIONAL VALUATION STANDARDS COUNCIL: Exposure Draft: Proposed new International Valuation Guidance Note n° 16. Valuation of Intangible Assets for IFRS reporting Purposes. , 2009 [http://www.ivsc.org/pubs/exp\\_drafts/0901\\_gn16\\_intangible\\_assets.pdf](http://www.ivsc.org/pubs/exp_drafts/0901_gn16_intangible_assets.pdf)

INTERNATIONAL VALUATION STANDARDS COUNCIL. “Guidance Note n° 4: Valuation of Intangible Assets”, 2010 <http://www.ivsc.org/pubs/gn4-2010.pdf>

IZQUIERDO, M., y LACUESTA, A.: Wage inequality in Spain - recent developments, Working Paper Series 781, European Central Bank. 2007

JIMENEZ, G. Y SIMON, B.: Una nueva perspectiva en la medición del capital humano. Documento de trabajo 2002-02. Universidad de Zaragoza.

JOHANSON, U.: Human Resource Accounting. Putting a Price on Human Assets, en BREWESTER y LARSEN H., Ed. Human Resource Management in Northern Europe. Blackwell. 2000. Pgs.170-195

JOHANSON, U. et al.: Human Resource Costing and Accounting versus the balanced scorecard: a literature survey of experience with the concepts. 1999

JOHANSON, U: Human resource perspective on intellectual capital. En MARR, B.: *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting*, (ed) Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, MA, 2005.

JORGENSEN, Dale W.: Human Capital and the National Accounts. Survey of Current Business. Universidad de Harvard. Págs. 55 – 57. 2010

KAMIYAMA, S., MARTINEZ, C. Y SHEEHAN J.: Business performance and intellectual assets: background and issues. OCDE, 2004. <http://www.oecd.org/dataoecd/51/58/33848005.pdf>

KODWANI, A. y TIWARI, R.: Human Resource Accounting – A new Dimension. Canadian Accounting Association 2006 Annual Conference. 2007 [http://papers.ssrn.com/sol3/Jeljour\\_results.cfm?Network=no&SortOrder=ab\\_approval\\_date&form\\_name=journal](http://papers.ssrn.com/sol3/Jeljour_results.cfm?Network=no&SortOrder=ab_approval_date&form_name=journal)

KEELEY, B.: Human Capital. OCDE, Paris, 2007

KNUTSON, P.: “*Financial Reporting in the 1990s and Beyond*”. Association for Investment Management and Research. 1993

KOCH, M.J. y MCGRATH, R.G.: Improving Labour Productivity: Human Resources Policies do matter. 1996. *Strategic Management Journal*, 17, págs. 335-354

LEV, B.: Intangibles: management, measurement and reporting. The Brookings Institution Press. Washington DC, 2001

LEV, B.: “The Importance of Organizational Infrastructure (OI)” Financial Executive, 2002

LEV, B. y RADHAKISHNAN S.: The Valuation of Organization Capital. National Bureau of Economic Research. 2002

LEV, B., CAÑIBANO, L. y MARR, B., ‘An Accounting Perspective on Intellectual Capital’, en Marr, B. *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*, (ed) Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, EEUU, 2005.

LI, Y. y SCOTT, T.: Human Capital, Pension Information and Firm Valuation. 2007. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=818146](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=818146)

LIKERT, R.: Human Organizational Measurements: Key to Financial Success; *Michigan Business Review*, 1971, págs. 1-5

LITAN, R.y WALISON, P.: The GAAP Gap. Corporate Disclosure in the Internet Age. AEI-Brookings Centre for Regulatory Studies. Washington D.C. 2000.

LUCAS, R.E.: “On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, No. 2. 1988

MACDUFFIE, R.: Human Resources Bundle and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production in the World Auto Industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 2. 1995 págs. 197 – 221.

MACHLUP, F.: *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton. 1962

MACHLUP, F.: Knowledge: Its creation, distribution and economic significance, Vol. 1: Knowledge and Knowledge production. Princeton University Press. 1980

MANASCO, B.: Unleashing Human Capital to Drive the Next Wave of Growth. *Ubiquity, An ACM Magazine and Forum*. 2001  
[http://www.acm.org/ubiquity/views/b\\_manasco\\_1.html](http://www.acm.org/ubiquity/views/b_manasco_1.html)

MANSFIELD, E.: *Industrial Research and Technological Innovation*, W.W. Norton, New York. 1968

MARKHAM M.: "Tax in a changing world: The transfer pricing of intangible assets" (La imposición en un mundo cambiante. Los precios de transferencia en intangibles) *Tax notes international* núm. 40., 2005, págs. 895-906

MAS, M., PEREZ, F, y URIEL, M.: El stock y los servicios del capital en España y su distribución territorial (1964-2003). 2003. Fundación BBVA.

MATOLCSY, Z. y WYATT, A.: 'Capitalized intangibles and financial analysts', *Accounting & Finance*, Volumen 46, 2006, págs. 457-479

MCDUFFIE J.P. y KOCHAN, T.A.: "Do US firms invest less in human resources? Training in the world auto industry". *Industrial Relations*, 32, págs. 147-168. 2005.

MCLEAN, R.: "Performance Measures in the New Economy". CICA, Toronto, 1995

MICHAELS, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod (2001) *The war for talent*. Harvard Business Press.

MINCER, J.: Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *The Journal of Political Economy*. 1958

MOHAN CHANDRAN, P.: Human Resources accounting in Infosys. En RAY, siglo Human Capital, accounting and valuation (ed.) ICFAI Universtity Press, Punjagutta, India, 2005

MORALES-ARCE MACIAS, R.: En torno al capital humano. Ed.Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2005

MOURISTEN, J.y FLAGSTAD, K.: Managing Learning and Intellectual Capital, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 1, págs. 72-90, 2004.

MOURISTEN, J.y KOLEVA, G.: The Actorhood of Organisational Capital, *Organisational Learning and Intellectual Capital*, vol. 1, n. 2, págs. 177-189, 2004.

MOURISTEN, J. y LARSEN, H.T.: The Second Wave of Knowledge Management: Re-centring Knowledge Management through Intellectual Capital Information', *Management Accounting Research*, vol. 16, no. 3, págs. 371-194, 2005.

NAVARRO, M.L., y otros: Un análisis comparativo del rendimiento de la educación en España. X Jornadas de la Asociación de la Economía de la Educación. Coord. por GOMEZ J. 2001, págs. 321-334

NETHERLANDS MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRS: Intangible Assets. Balancing accounts with knowledge. Junio 1999 <http://www.ll-a.fr/intangibles/netherlands.htm>

NILS, E. HOEGH'KROHN, J, y KJELL, H.: Accounting for Intangible Assets in Scandinavia, the UK, the US, and by the IASC: Challenges and a Solution. *International Journal of Accounting*, Vol 35, nº 2, 2000, págs. 243-265

NONAKA, I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37. 1994

OCDE: Measuring what people know. Human capital accounting for the knowledge economy. Paris. 1996. OECD Publications

O'HARA, P.: *Encyclopedia of Political Economy*. Rutledge, 1999

OLIVER, J., y otros: Returns to Human Capital in Spain: A Survey of the Evidence. En *Returns to human capital in Europe: A literature review*, ASPLUND, R y PEREIRA, P.2003. Cap. 13, págs. 280-298. 2003 Helsinki.

OLIVIER, J., RAMOS, X. y RAYMOND J.: Capital humano y desigualdad en España 1985-1996. 2001, *Papeles de Economía Española* núm. 88, págs. 240-256.

OSTERMAN, P: How common is workplace transformation and who adopts it? 1994. *Industrial and Labour Relations Review*, 47, págs. 173-188

PARKER, R.H y HARCOURT, G.C.: *Readings in the concept and measurement of Income*. Cambridge University Press. Londres, 1969.

PASTOR MONSALVEZ, J.R. et al.: El rendimiento del capital humano en España. Instituto valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE). 2007

PFEFFER, J.: *Competitive advantage through people*. 1994. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

PORTELA, M.: Measuring Skill: a Multidimensional Index, *Economics letters*, 72, 2001

PORTER, M.: *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985

PRISM.: Prism Library: PRISM Project Work. 2003. <http://www.euintangibles.net/library/project>

RAMIREZ CORCOLES, Y. y TEJADA PONCE, A.: Activos intangibles identificables: ¿se ha logrado alcanzar una convergencia internacional en su tratamiento contable? *Revista de estudios Financieros* núm. 8/2009 págs. 167-174

RAY, S.: Human capital valuation: pricing the priceless. En RAY, S.: Human Capital, accounting and valuation, comp. ICFAI University Press, Hyderabad, India, 2005.

RAYMOND, J.: Convergencia real de las regiones españolas y capital humano. 2002 *Papeles de Economía Española*, 93, 109-121.

RIMMEL, G.: Human resource disclosures. A comparison of information, providers and users in two corporations. En RAY, S.: Human Capital, accounting and valuation, comp. ICFAI University Press, Hyderabad, India, 2005.

RODRIGUEZ RUIZ, O.: Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración. Comunicación presentada al Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid, 2003

ROMER, P.M.: Increasing Returns and Long-run Growth”, *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 5. 1986

ROMERO GIL-DELGADO, P. DEL PÓPULO, M. y DE LA PALMA GÓMEZ CALERO VALDES: Complementariedad entre el capital humano y físico: análisis para las provincias españolas. Universidad de Sevilla. 2008

ROTHAERMEL, F. y HESS, A.: Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects. *Organization Science* 18, Volumen 18 nº 6, Noviembre 2007.

RUSS, M.: The valuation implications of human capital in transactions on and outside the exchange. *Advances in Accounting*. Núm. 25. Diciembre 2009, págs. 165-173

SANCHEZ QUIROS, I.: Prácticas de Recursos Humanos y eficacia organizativa. ¿Cómo se combinan? Universidad Complutense de Madrid. 2000

SANCHEZ, P y CAÑIBANO, L.: MEasuring Intangibles To Understand and improve Innovation Management (MERITUM). Comunidad Europea. Bruselas, 2001.

SANCHEZ, M.P., CHAMINADE, C. y OLEA, M.: Management of Intangibles: an attempt to build a theory, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, no. 4, 2000

SÁNCHEZ, M.P., JOHANSON, U., BUKH, P.N. y GUTHRIE, J.: Intangibles and the transparent enterprise: new strands of knowledge, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, no. 4, págs. 429-440, 2003

SCHERER, F.M.: *Industrial Market Structural and Economic Performance*, Segunda Edición, Rand McNally College Publishing Company, Chicago. 1980

SCHULTZ, T.W.: “Capital Formation by Education”, *Journal of Political Economy* 68, pp. 571-583. 1960

SCHULTZ, T.W.: “Reflections on Investment in Man”, *Journal of Political Economy Supplement*, October, págs. 1-8. 1962



SCHULTZ, T.W.: Investment in Human Capital, en Phelps, E.S. (ed.), *The Goal of Economic Growth*, Norton, New York. 1969

SCHULTZ, T.W.: Investment in Human Capital, The Free Press. 1971

SHARMA, S.: The impact of strategic human resource management on firm performance. En RAY, siglo Human Capital, accounting and valuation. ICFAI University Press, Punjagutta, India, 2005

SERRANO, L.: "Indicadores de capital humano y productividad". Revista de Economía Aplicada, núm. 10, 1996. págs. 177- 190

SERRANO DOMINGUEZ, F. Activos intangibles internamente generados: reconocimiento y valoración del capital humano en los clubes profesionales de fútbol. TESEO, Universidad de Sevilla. Fecha de lectura 24/1/2003.

SMITH, A. "Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones" (de 1776) Fondo de Cultura Económica, México DF, 1958

SMITH, K.: What is the knowledge economy? Knowledge intensity and distributed knowledge bases. United Nations University, 2002.

SOLOW, R.: Technical Change and the Aggregate Production Function, *Review of Economics and Statistics*, 39, 1957 págs. 312-320.

STOLOWY, H. y JENY'CAZAVAN, A.: International accounting disharmony: the case of intangibles, en la revista "Accounting, Auditing & Accountability Journal", volumen 14, 2001, págs. 477 a 497

SULLIVAN, Patrick H.: Value-driven intellectual capital: How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value. A brief history of the ICM movement. 2000. <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/icmmovement.htm>

SVEIBY, K.: The new organizational wealth. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1997

SVEIBY, K.: The Invisible Balance Sheet. 1998. <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/invisiblebalance.html>

SVEIBY, K.: The Swedish Community of Practice. Paper for PEI Conference in Stockholm 25 octubre 2006 [www.sveiby.com/portals/0/articles/CompaniestoLearnFrom.html](http://www.sveiby.com/portals/0/articles/CompaniestoLearnFrom.html)

TAMKIN, P.: The Contribution of Skills to Business Performance. 2005. Report RW39, Department for Education and Skills, U.K.

TEECE, D.: Profiting form technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Revista Research Policy*, págs. 285-3045, 1986 Elsevier North Holland, en <http://www.mbs.edu/home/jgans/tech/Teece-1986.pdf>

TEECE, D., PISANO, G. y SHUEN, A.: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7) 1997, págs. 509-533

TORRES, V.: Dispersión salarial y cambio tecnológico en la industria española. 2002 *Investigaciones Económicas*, núm. 26(3), págs. 551-571.

TREARCY, M y WIERSEMA, F.: Customer Intimacy and other Value Disciplines. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero 1993, pgs. 84-93.

TROCHIM W.: The Research Methods Knowledge Base. 1993. Cornell University Custom Publishing. New York.

UNIVERSITAT DE VALENCIA E IVIE: Metodología para la estimación de las Series de Capital Humano. 1964- 2001. MAS et al. 2002 [consultado febrero 2012] <http://www.ivie.es/downloads/docs/ch/chae/metodologia.pdf>

UPTON, W.: Financial Accounting Standards Board Special Report: Business and Financial Reporting. Challenges from the new economy. FASB Foundation 2001. [http://www.fasb.org/articles&reports/sr\\_new\\_economy.pdf](http://www.fasb.org/articles&reports/sr_new_economy.pdf)

VALUENTIS: VB-HR Rating. HCM 100 Benchmark. Valuentis, Ltd, 2005.

VIDEVA, J. M. et al.: La Gestión del capital intelectual en Mataró. 2002. En ACCID: Medición, Control y Gestión de los Intangibles, Deusto.

WASHER, K. y SRINIVAS N.: Human Capital and the Balance Sheet. *Financial Counseling and Planning* Volumen 15 (1), 2004.

WANG, X., ZHANG, Z y WANG, S.: Human Capital Accounting and the System of National Accounts Extension. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(1), 49-69. 2006

WATSON WYATT: Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value. 2001 <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-488&page=1>

WEATHERLY, Leslie A. (2003): Human Capital — The Elusive Asset; measuring and managing human capital: A strategic imperative for HR. *Research Quarterly, Society for Human Resource Management*. SHRM Research Quarterly.

WEATHERLY, Leslie A (2003) The value of people. The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting. *Research Quarterly*

ZULA, K. y CHERMACK T. J.: Development and initial validation of an instrument for human capital planning. *Human Resource Development Quarterly*, 2008, Volumen. 19, págs. 7-33