

EL VALOR EN LOS TIEMPOS DEL TALENTO

By Javier Cuesta

Muy buenas tardes a todos, y muchas gracias a la Junta Directiva de Langreanos en el Mundo, y muy especialmente a su Presidente, Florentino, por haberme propuesto para dar esta conferencia, dentro de la Primera Asamblea de nuestra Asociación.

La verdad, es que me enfrenté a este toro, como a una **gran responsabilidad, no exenta de miedo**. En primer lugar por dirigirme en mi casa (yo que he vivido en unos cuantos sitios, realmente el único con el que tengo una sensación de pertenencia es La Felguera).

Déjenme que les cuente una **pequeña historia personal**. Allá por 1991, finalizados mis estudios universitarios, me fui a trabajar (mi primer trabajo) y estudiar un Master a Madrid, cada cuatro o cinco semanas venía. Tomaba el Alsa que salía el viernes a las 12 de la noche de la estación sur de autobuses, llegaba a Oviedo a las 6 de la mañana, aproximadamente, y desde la RENFE, cogía el tren. Pues bien, sólo cuando veía la niebla que produce el vapor de la central de Lada, mezclada, con la madrugada, casi como en una película de suspense, tenía la sensación de haber vuelto a casa.

Bueno, pero les estaba hablando de este toro. Además de estar en casa y ante personas de aquí, como yo, se trata de la primera asamblea, y por tanto de la primera conferencia, y este **desafío** también generó en mí un cierto sentimiento de **vanidad**, que se tradujo en pensar, que tenía que dar una **charla excepcional**, para que dentro de 10 o 15 años, después de 10 o 15 asambleas, cuando terminase la correspondiente conferencia y la gente, comentase “pues ha estado muy bien, no” siempre hubiese alguna voz que dijese, “si ha estado bien, pero como aquella charla de la primera asamblea, ninguna”.

Claro la vanidad, vino acompañada del temor de resultar aburrido, o de ponerme nervioso y perder, literalmente, los papeles.

Pero todo se arregló, cuando, el Presidente, Florentino, me planteó de forma nada sutil, **el tema de mi charla**, (lo cual me puso fácil la decisión). Desplegando una fotocopia doblada de un artículo de periódico, en el que se hablaba de la importancia del capital intelectual y de la economía de lo inmaterial, me dijo, más o menos “estaría bien que hablases de esto” y allí me dejó, con cara de haba.

Eso si, yo pude poner **el título**, más que nada porque se lo envíe a Rosa, sin consultarlo con él para que no me lo cambiase.

Y a partir de ahí, me puse a pensar, y he de decirlo, sin un criterio de partida muy claro. Para una persona de mi formación, la tendencia natural es buscar la correspondencia de las acciones, de los conceptos, en términos cuantitativos, ya saben, criterios de inversión-retorno, proyecciones financieras, valor económico, modelos matemáticos que permitan asignar cantidades a elementos, hablar de lo intangible, no resulta..., no resultó fácil.

Porque, al fin y al cabo **con el título de mi conferencia**, pretendía combinar dos elementos que también evocasen el motivo por el que estamos hoy aquí reunidos, que al fin y al cabo está relacionado por algo emocional y emotivo, como es la vinculación, la pertenencia a una tierra que es la nuestra, Langreo, un concepto que es intangible, pero que tiene un fuerte peso, y que, a su vez es compatible, con una visión global, pero tangible, como es la del mundo como espacio en el que podemos buscar nuestras oportunidades de desarrollo personal y profesional y por tanto encontrar nuestro valor.

Bajo ese título, yo pretendo hablarles de algo que, parece estar **muy de moda en los últimos tiempos**, pero que no deja de ser curioso y digno de reflexión. Las cuestiones son las siguientes, ¿son más importantes, y por tanto tienen más valor, en las organizaciones, los aspectos intangibles, que los activos físicos o cuantificables? (¿si hablamos de activos-intangibles (lo cual parece un contrasentido) de que hablamos?, ¿cuáles son?, ¿son los mismos en todas las organizaciones y empresas?, ¿Dónde están?, ¿Cómo se desarrollan? Y podríamos seguir durante horas haciéndonos preguntas.

Lo que si parece claro es que el, podríamos llamar, fenómeno de los **intangibles en las empresas**, está muy conectado con eso que hace unos años, se llamó, **la nueva economía, o la e-economy** para los angloparlantes. Es decir, con el fenómeno de expansión (y luego de explosión) de los negocios en la red.

De repente, el paradigma cambió, todo lo que no fuese montar una “**empresa virtual**”, estaba pasado de moda, se hablaba de dot.com, de desintermediación, de integración de las cadenas de valor, de clicks, de banners. Todo un universo de nuevos conceptos, nuevas estrategias y nuevos modelos de hacer negocios, donde los medios de producción, los productos, las instalaciones, las oficinas y las fábricas, no eran importantes, lo importante era disponer de un portal usable, un CRM y un servidor web en Miami, para triunfar.

Sin duda, esa visión, general y compartida, azuzada por los gurús del MIT y las consultoras de estrategia, en la que lo “virtual” se situó muy por encima de lo “real” en el mundo de los negocios generó unas **expectativas excesivas**, y la **eclosión posterior de la llamada “burbuja tecnológica”**, derribó el romanticismo de la era del e-business, (empresarios desde el garaje de casa, ejecutivos maduros que cambiaban sus trajes caros por camisetas de colores, millonarios de 20 años....).

Pero, como no hay mal que por bien no venga, de sus escombros se generaron una serie de cimientos sólidos, desde los cuales si, ahora en un camino más pausado, pero más focalizado, parece claro que la economía virtual y la real, no son conceptos contrapuestos, si no las dos caras de la misma realidad, y que la tecnología no es un fin en si misma, pero es el medio irrenunciable por el que las empresas pueden cumplir sus objetivos y crecer, siendo competitivas.

Pero además sirvió también para **recapacitar sobre la idea de la estructura de las organizaciones** y de cómo estas pueden ser mejores y crear más valor, en un entorno donde la **transparencia en las relaciones comerciales**, y eso que se llama la **globalización**, exigen repensar la idea de empresa de forma constante. Y de esa recapacitación la consecuencia más importante fue la de llegar a la conclusión, que la empresa no puede serlo sin los elementos, llamémoslos, tradicionales, que la configuran: los productos que vende o servicios que presta, las personas, las instalaciones y los recursos financieros, lo que podríamos llamar los medios físicos, que hay que adquirir, mantener, renovar y desarrollar. Pero además existen otros medios, otros activos, de carácter intangible, sin los cuales las organizaciones tampoco pueden existir, porque **son los que transforman a un conjunto de elementos materiales, en una organización capaz de desarrollar su misión con éxito**, estos recursos intangibles, son además los que **permiten generar eso que se llama el “valor añadido”**, son los que aportan el grado de diferenciación, de reconocimiento, de atractivo a los bienes y servicios que las organizaciones prestan, para que los clientes y usuarios, las escojan a la hora de cubrir sus necesidades

El concepto “Activos intangibles” parece surgir como un nuevo elemento, casi una moda, vinculado al fin de la era industrial y la aparición de la era digital. No aparece sólo, por supuesto, sino, asociado, quizás confundido con otros, entre comillas, nuevos conceptos como la responsabilidad social empresarial o RSE, la gestión del conocimiento, la nueva economía, las TIC, el capital intelectual, etc. Todo un conjunto de términos, que han permitido a gurús del management, consultores, escuelas de negocio, analistas y otras tribus, desarrollar mil y un artículos, libros, foros, blogs, conferencias y, por supuesto, negocios.

Han surgido, múltiples líneas de trabajo, de investigación y de servicios, destinadas a determinar que es un activo intangible y como pueden las organizaciones identificarlos, potenciarlos y hasta cuantificarlos. En una ciencia tan “tangible” como la **contabilidad** surgen modelos, y sistemas para medir los intangibles, capitalizarlos, o auditarlos. Incluso, preparando esta conferencia y buceando por Internet, me encontré con un **”Instituto de los Intangibles”** que se dedica a pensar de forma constante en este asunto tan prolijo.

Sin duda para una organización, el poder saber cuanto valen sus intangibles, es algo francamente interesante, sobre todo si se trata de una empresa en venta. Imagínense lo importante que sería que aquello que no consta en los estados financieros, pudiese ser valorado y esa valoración generalmente aceptada, por ejemplo para ir al banco a hipotecarlo, o para poner el precio a un producto. Los gurús parece que han llegado al consenso, no me pregunten como, de que los intangibles, en términos medios, alcanzan el 50% del valor de las empresas, (hombre, seguramente darle más del 50% parecía excesivo y menos, quitarle importancia).

En todo caso, antes de discutir sobre como valorar los intangibles de una empresa, me gustaría comenzar por intentar **trasladarles mi visión, que tampoco se piensen que es 100% original, sobre que es de lo que estamos hablando**

La premisa de partida es, sin duda, **de que el elemento central de la cartera de intangibles de una organización son los recursos humanos, las personas.** El capital humano, entendido como grupo organizado, como sociedad a escala productiva es el que configura eso que se llama el **capital intelectual** y que es la suma de las capacidades, competencias, conocimientos, destrezas, carácter, experiencia de los equipos humanos. Parece difícilmente contestable que las empresas y, en general, las organizaciones, optimizan su funcionamiento y consiguen el éxito, si consiguen entremezclar de forma más o menos organizada y orientada en una estrategia diferentes capacidades personales, de forma que al final la suma de todos sea más que la agregación de los individuos y se genere eso que se llama las **sinergias**.

En este sentido, otro de los conceptos de moda que aparecen en todos los artículos relacionados con la materia, es que **estamos en la “era del conocimiento”** y el conocimiento al fin y al cabo descansa en las personas, que son las que lo generan, lo desarrollan, y lo deben distribuir para que se convierta en la **savia de las organizaciones**.

Los sabios del mundo de los recursos humanos, a la hora de determinar cuales deben ser las características críticas a la hora de desarrollar, captar o promover a los empleados de las organizaciones, coinciden, de forma generalizada en hablar **del liderazgo**. El término liderazgo, se asocia a menudo, con los que mandan en las organizaciones, los ejecutivos. El líder es el jefe. Perfil de liderazgo, líder natural, etc., etc.

Yo no estoy muy de acuerdo. Entiendo el liderazgo como la capacidad de una persona de identificar, asumir y gestionar una responsabilidad, sea del tipo que sea, aprovechando los mejores recursos de que dispone una organización en cada momento y por tanto el liderazgo, entendido en términos de profesionalidad, compromiso, asunción de retos y eficiencia, es algo que debemos demandar de cada trabajador o colaborador, que cada persona debe exigirse cuando trabaja en una organización, del tipo que sea.

Por supuesto que el liderazgo, **sólo existe desde el espíritu emprendedor**, Pericles, suele llamar a los personajes que son emprendedores en las organizaciones, como intra-emprendedores. Al fin y al cabo ser emprendedor, no tiene que ver en exclusiva con acabar montando una empresa, emprendedor es el que tiene la ambición, el ímpetu, la constancia para empujar una idea y convertirla en una realidad, y ese espíritu podemos desarrollarlo todos los días, cobrando la nómina.

Al conjunto de las cualidades que las personas atesoran, en el entorno de una organización, a mí me gusta llamarlo talento (que no talante, aunque éste también es importante). Otro término muy actual.

Buscando la **definición de talento en diferentes fuentes**, me encontré, por supuesto, con diferentes acepciones. Un autor argentino, definía el talento, como “las dotes intelectuales que dan valor al individuo” y, como no podía ser de otra forma, hablaba de la “Era del talento”, una definición más académica del talento es la de la “aptitud natural para hacer una cosa” y en el ámbito empresarial se puede definir talento como la “capacidad puesta en práctica por parte de las personas de una organización para obtener resultados excepcionales, unido al compromiso por la consecución de los mismos”. Yo, personalmente me decanto por una definición que le escuché el otro día en La Granda a Mikel Lejarza, Director General de Antena 3, en un curso que organizamos las Cámaras de Comercio.

Estaba hablando Mikel de las personas, y decía que el hecho de que un profesional dominase una técnica concreta, una tecnología, una destreza, de poco servía a una organización, cuando hoy en día los cambios, convierten mañana en obsoleto, lo que hoy es el estado del arte. Y desde su opinión, que he asumido como propia, las organizaciones necesitan personas con talento, entendiendo éste como la capacidad constante de “aprender a aprender”, es decir de orientarse al conocimiento continuo, o, en términos renacentistas la “búsqueda del saber absoluto”

Pues bien, yo creo que si las organizaciones son capaces de encontrar a personas bajo esa definición de talento, a motivar en sus equipos la curiosidad y la búsqueda constante del saber, a seleccionar, a promocionar y a pagar por ese talento, una parte importante del camino, se completará sin problemas.

Si las personas son la columna vertebral, a la hora de construir la estructura de los activos inmateriales de una organización, **lo que los expertos llaman el Capital estructural**, podría asimilarse al sistema circulatorio. Cualquier sociedad, y al final una empresa, una institución lo es, necesita un cuerpo legislativo y un sistema de comunicación, generalmente aceptado. Los procesos de gestión, los procedimientos, la estructura organizativa, la tecnología y la innovación, son las formas sobre las que se articula la inteligencia de las organizaciones y, por supuesto, no son estandarizables, convirtiéndose en un elemento de diferenciación y de valor distintivo. Sólo voy a pararme en dos de los aspectos que configuran lo que, en la transparencia, he llamado estructura

La cultura corporativa, para mí es un concepto de especial importancia, seguro, porque como más adelante les contaré, lo “mamé” en mi primer trabajo, y dejó en mí una huella firme. La cultura corporativa es como la marca de la empresa, para el empleado. Recoge el conjunto de valores fundamentales que una organización debe transmitir

a sus trabajadores, para que estos asuman un compromiso. Rigor, cumplimiento de las metas, recompensa al esfuerzo, compañerismo, ética, orgullo, son algunos elementos que la configuran.

No es fácil, generar y mantener una cultura corporativa identificable en una organización. Exige valores claros y explicitados, rigurosidad en su definición y defensa, no depende de las personas, las sobrevive, es global pero debe impregnar a cada individuo. Puede parecer, absurdo hablar de cultura corporativa en estos tiempos, en los que la rotación de puestos de trabajo en las organizaciones es tan elevada, pero no creo que sea una cuestión de permanencia en una empresa, es como la educación que te dan tus padres, pasa el tiempo, te haces adulto, tienes mil vivencias, pero si las bases son sólidas, permanece.

El otro elemento en el que quería pararme es lo que he llamado **gestión de la información, o del conocimiento**, como prefieran. Antes cuando me refería al capítulo del talento de las personas, les hablaba del conocimiento, como la clave de la aportación de los recursos humanos a las organizaciones. Pero, por supuesto **el conocimiento debe sistematizarse y explicitarse**. Sin entrar en las posibles fórmulas, conceptos y teorías sobre la gestión del conocimiento, yo sólo quiero hacer referencia a una idea, que puede parecerles simple. **El conocimiento tiene que llegar a todos, hay que abrir, los archivadores, los discos duros y las cajas fuertes y que todo el personal de la organización pueda acceder a la información. Y esto no es habitual**, a las empresas, las instituciones no les gusta que los empleados tengan mucha información, como dice el tópico “la información es poder” y ¿Quién está dispuesto a compartir el poder? Nadie, o, al menos, muy pocos. Hablar de la gestión del conocimiento como un activo intangible de una organización sin entender que hay que soltar la información, es engañarse.

Lo que si es cierto, es que las llamadas **TIC, facilitan de una forma radical, la gestión del conocimiento.** Piensen en **la biblioteca de Alejandría,** el mayor depósito del saber de la antigüedad, en la que, se dice, reposaban más de 1.000.000 de libros de todas las civilizaciones sobre las que descansa nuestra cultura. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo sería necesario para almacenar, ordenar y explotar ese ingente volumen de información acumulada en toneladas de monte arbolado convertido en papel, (o papiro)? Qué enorme drama para la humanidad cuando un incendio se lo llevó por delante.

Sin embargo, las TIC permiten acumular todo ese saber en dispositivos del tamaño de una cartera, y explotarlo, consultarlo, distribuirlo en tiempo real, apretando una tecla y con una inversión ridícula.

Para lo que yo me he permitido llamar **orientación al entorno,** los sabios del management, utilizan el término capital relacional. **Las organizaciones interactúan con terceros,** (clientes, proveedores, otras organizaciones) y con el medio. Y la forma en la que lo hacen, sus estilos y técnicas, crean (o destruyen) valor y son por tanto (o al menos pueden serlo) un activo. No creo que necesite decirles nada sobre el reconocimiento de ciertas marcas y como estas evocan comportamientos, sentimientos, valores o estilos de vida. Leía el otro día un término que me hizo gracia y que en cierta forma, podría englobar algunos de estos conceptos, y era el de “organización extrovertida” (podríamos también apadrinar otro que fuese “organización simpática”. La orientación de una empresa para relacionarse exteriormente, para hacerse notar en el mercado, para caer simpática a sus “stakeholders” genera resultados, mejora ventas, reduce costes, permite incrementar los márgenes, crea valor, y por tanto es un activo con un claro retorno de la inversión.

Pero quizás el concepto más de moda de los que conforman esa pieza del diamante, es la famosa RSE o RSC. ¿Quien no ha oído nunca ese término? Que

levante la mano. Memorias de sostenibilidad, excelencia, respeto al medio ambiente, acción social, conciliación de la vida personal y profesional, voluntariado, cooperación con ong's, etc. Etc. Los más desconfiados pueden pensar que esto de la RSE no es más que una técnica de marketing para colocar pieles de cordero sobre los lobos. Que se trata únicamente de pintar fachadas y que al final a las empresas sólo les interesa ganar dinero y extraer el máximo rendimiento de los recursos. O, en el menos malo de los casos, que es otro invento de los consultores, para sacarles pasta a los incautos. Aunque así fuese, yo le doy la bienvenida a la RSE, creo que explicitar ciertos comportamientos bondadosos por parte de las organizaciones, nunca puede conducir a nada malo y, como mínimo permite apuntalar ese concepto de "organización extrovertida" al que antes les hacía referencia.

Los dos extremos de ese "diamante" que les he pintado en la pantalla, son una aportación personal a la categorización de los intangibles de las empresas, al menos desde el punto de vista de dotarlos de un nombre propio, por lo que no pretendo dármelas de original del todo.

El capítulo de las expectativas, personalmente me encanta. Para mí, que soy perdedor en bolsa, el llegar a comprender como las expectativas, en su amplio significado, hacen que una compañía valga hoy un 15% menos que ayer me deja de piedra. Además lo de las expectativas está muy ligado a algo tan humano como es la ilusión. Esto es algo que se percibe de forma muy clara en el mundo del fútbol. (¡Que gran escuela para la empresa!). El Barca ficha a Henry y las expectativas se disparan, de repente, sin haber disputado ni un minuto de juego, la ilusión se contagia como la gripe. Los aficionados ya se ven saboreando la copa de Europa, el marca despliega a toda página una foto con un titular histórico, las camisetas se venden como churros. Ese día si el equipo cotizase los accionistas aplaudirían con las orejas.

Pero no se crean, esto de las expectativas es una cosa seria, incluso hay por ahí un premio Nóbel de economía, que se hizo acreedor de ese galardón por su teoría económica basada en los modelos de expectativas y no en los tradicionales modelos económicos basados en la observación empírica pasada, sobre como se comportan consumidores y empresas, cuando suben o bajan ciertas cosas. Phelps, que así se llama este insigne señor, se llevó el premio, diciendo básicamente, que las políticas económicas triunfan o fracasan por el efecto de las expectativas que generan sobre los agentes implicados. Simplificando mucho, lo que Phelps pretendió demostrar (y parece que lo hizo, porque se llevó el premio) es que para generar un efecto económico, los gobiernos no necesitan ejecutar medidas, basta con anunciarlas de forma que los ciudadanos y las empresas, se convenzan de que las medidas son coherentes y racionales y por tanto modifican sus comportamientos de forma inmediata, sin esperar a que se materialicen las políticas. Resumiendo, y para que los políticos de la sala tomen nota, para que los ciudadanos acepten sus políticas, un Gobierno no necesita ser eficaz, sólo tiene que ser creíble.

Las expectativas pueden generarse y de hecho se genera, pero también es necesario conocer las que tienen los diferentes colectivos que interactúan con una organización, si las conocemos, podemos administrarlas, anticiparnos a ellas, invertir o desinvertir en su desarrollo y por tanto, en el sentido literal de la palabra, gestionarlas de acuerdo a nuestros intereses para crear valor.

En el otro extremo he situado la reputación, y de forma consciente, sólo he querido asignarle un elemento: El cumplimiento de las promesas. Hablar de cumplimiento de promesas en el ámbito de las organizaciones, de las empresas, de las instituciones no se crean que es sencillo. Generalmente, las promesas se utilizan para mantener a raya a ciertos grupos de interés, aplazar conflictos, evitar problemas o tapar ineficiencias. Es difícil gestionar

una organización en base a mantener y hacer cumplir las promesas, cuando estas se orientan al largo plazo mientras que las decisiones se toman, habitualmente pare el corto. Sin embargo, yo creo que si les he dicho que la estructura es el sistema circulatorio, las promesas son el corazón de las organizaciones, los compromisos cumplidos con los clientes, con los proveedores, con los empleados, son latidos que hacen que la sangre llegue a todos los órganos. Permiten que se respire optimismo, que las expectativas se mantengan favorables, que el entorno sea amigable, que los recursos humanos se sientan motivados y respaldados. El incumplimiento de una promesa rompe los tejidos de las organizaciones y provoca daños irreparables. Si me pidiesen una recomendación a la hora de invertir en un activo intangible de una organización, yo sin duda, les diría que, en primer lugar, inviertan en mantener y cumplir las promesas.

A ese catálogo de elementos que de una forma atropellada he desparramado, a mi me gusta llamarlos “el talento de las organizaciones” y por tanto, si les parece y para ser coherente con el título de esta conferencia, vamos a dejar de hablar de activos intangibles, que me suena muy raro y hablaremos a partir de ahora de “talento de las organizaciones”

Por supuesto, que el talento de las organizaciones, ni es igual en todas, ni está compuesto por los mismos elementos, ni en la misma proporción, ni siquiera puede desarrollarse de la misma forma. Estamos hablando de conceptos realmente etéreos, seguramente no muy claros, a los que ninguna organización que tenga, o que pretenda que cumplir unos fines puede ser ajena.

En todo caso, tal y como les comentaba anteriormente, su consideración, como activos organizacionales o empresariales, y para eso están los gurús, nos debe lleva a pensar como se pueden valorar, como se invierte en ellos y que rentabilidad

se puede esperar de su inversión, sobre todo si es cierto que suponen el 50% del valor de las organizaciones.

Sin duda uno de los sectores que han sido capaces de valorar, negociar y gestionar con mayor visibilidad es el fútbol. El fútbol ha conseguido catalizar las emociones de la gente para convertirlas en una fuente de negocios impresionante. Los clubes de fútbol han colocado sus marcas entre las más reconocidas del mundo, y el valor de esas marcas, supone el montante más importante de la cifra de ingresos que se generan a su alrededor y mueve todo un conjunto de industrias paralelas basadas en la comercialización de la imagen de marca. Pero el fútbol son los jugadores, el jugador en su faceta deportiva, es el activo físico, su rendimiento en términos de goles, puntos, trofeos, podría ser fácilmente cuantificable, medible y retribuible (podríamos construir un sencillo modelo matemático, para determinar cuanto se le debería pagar por gol, punto o trofeo conseguido, y proyectando ese modelo calcular el precio en el mercado que ese jugador podría tener. Pero todo esto resultaría inútil y absurdo, porque el elemento fundamental que determina el valor de un jugador y su retribución es lo que podríamos llamar el “valor mediático”. Este está constituido por todo un conjunto de circunstancias y características profesionales pero también personales del jugador, aunque muchas de ellas poco o nada tengan que ver con el rendimiento deportivo, si es simpático, guapo, tiene muchas novias, se corta el pelo todos los meses, etc. Es más importante, y por tanto aporta más valor al activo, marcar un gol de chilena después de regatear a seis defensas, que haber formado parte del equipo que ganó la liga el año pasado.

Pensemos en Ronaldinho, uno de los jugadores más mediáticos del mundo, es un activo valorado en 16.000 millones de las antiguas pesetas. Bajo unos criterios de valoración basada en criterios tangibles,

podríamos pensar que Ronaldinho, a 20 goles por año (si llegamos al acuerdo de que los goles son “tangibles” lo cual es mucho suponer) y que puede llegar a jugar 8 o 10 años en el Barca. Supone un total de 200 goles, a 80 kilos el gol. Sin embargo, esta teoría hace agua por todas partes, el mercado no valora a Ronaldinho porque vaya a meter 200 goles, ni porque garantice todos los años títulos y éxitos deportivos, (este año el Barca se quedó a dos velas). Ronaldinho vale 16.000 millones por esto (entra vídeo).

Las emociones que es capaz de despertar ante la posibilidad de que una jugada de estas características se produzca, la felicidad colectiva que provoca, el impacto mediático mundial, la locura. ¿Cuanto vale? ¿Cuántas camisetas va a vender, y a quién le importa? ¿Cuántos miles de millones de personas van a verlo por la tele? La gente, los socios, los clientes, los medios de comunicación, no se acordarán si el Barca ganó o perdió ese partido, si se llevó el título aquel año. Lo que quedará en la retina y en el recuerdo, lo que hace que Ronaldinho valga 16.000 millones es intangible, es inmaterial, es talento, es emoción. Veámoslo otra vez.

Pero, desgraciadamente el caso del fútbol no es fácilmente trasladable a otros sectores, (gracias a Dios). El primer problema a la hora de cuantificar e invertir en un activo intangible, es obvia, es que no se ve, no se toca, no está y por tanto no parece muy fácil de gestionar. A partir de aquí los líos a los que nos podemos enfrentar son varios:

- Los intangibles son difícilmente identificables, especialmente de forma individualizada, por supuesto, más difícil es aún inventariarlos, asentarlos en una contabilidad, etc.
- Se trata de activos riesgosos, están muy sujetos a variables exógenas y volátiles, no se pueden establecer proyecciones sobre su rentabilidad en el futuro, y su obsolescencia es

difícilmente controlable (pensemos en cualquier conocimiento)

- No podemos ir al banco e hipotecarlos ni ponerlos como garantía para obtener financiación. Eso se traduce, en que las empresas más intensivas en intangibles sufren mayores restricciones de endeudamiento y por tanto tienen que generar más recursos propios, si quieren crecer
- No es fácil venderlos, (como contrapartida se podría añadir que se deslocalizan con dificultad), e incluso, los derechos de propiedad no están muy claros o no se pueden reconocer legalmente

Con este panorama, atreverme a proponer acciones o al menos ideas, que pudiesen servir para crear, conservar, gestionar el talento de las organizaciones (o sea los intangibles) y por tanto hacer crecer ese 50% del valor de las mismas, es como poco arriesgado, pero voy a pecar de atrevido con ciertas cuestiones que se me han ocurrido.

1. Tener un plan coherente para el futuro. Es decir, eso que se llama una estrategia. Hay que saber y comunicar, cuales son las orientaciones para el pasado mañana, como debe ser el crecimiento, cuales los objetivos y los recursos. Tiene que existir un proyecto, que genere confianza, al fin y al cabo las personas, por nuestra naturaleza, somos adversas a la incertidumbre. Pensarán que no es así, pero yo les puedo asegurar que, la mayor parte de las organizaciones, empresas e instituciones, públicas y privadas, van un poco, a salto de mata. No disponen de una planificación estratégica y si la tienen, no la siguen
2. Pensar, antes de actuar. A la hora de invertir en el Talento de la organización, es lo mismo que en inversiones materiales, no se puede disparar a todo. Si destino recursos a mejorar el capital humano, no puedo a la vez crear

- marca, mejorar mis procesos de gestión, invertir en I+D, y desarrollar una intranet
3. Fichar a gente buena y mejorar a la gente que tenemos. En general, la gente buena no nos gusta. No pretendo provocar, pero las organizaciones no quieren gente buena. La gente buena nos asusta, nos cuestiona, nos sentimos incómodos, nos sitúan en nuestro nivel de incompetencia. Es necesario romper con esto, la gente buena no es fácil de gestionar, pero el que no esté dispuesto a darse una cura de humildad, asumiendo ese reto, tiene que irse para casa.
 4. Fijar metas claras y medidas claras, que todo el mundo las entienda, aunque no las compartan y asegurar las consecuencias. La gente tiene que saber que pasa si se cumplen las metas y que pasa si no se cumplen. Lo decía antes, no nos gusta la incertidumbre
 5. Meter al cliente en casa, y al proveedor, y a la competencia.
 6. Dar confianza a los equipos, evitar el miedo en las organizaciones, porque es el inhibidor del cambio más importante. En mi opinión, no hay nada que impida la creación de valor en las empresas, como el miedo. Una noche de copas con los compañeros, consigue mejores resultados que una docena de reuniones de trabajo a las 9 de la mañana (y no digamos si son a las 6 de la tarde).

Bueno, a veces parece que el mercado, si lo hay, es sabio y, como tal, es capaz de reconocer y asignar valor a las organizaciones y las empresas, en las que los intangibles son la base del modelo de negocio (¿a ver si va a ser que los gurús esos del 50% tenían razón?)

General Motors, es una compañía que se fundó en 1908, y durante 76 años ha sido el líder mundial del mercado del automóvil. Es el mayor fabricante de automóviles del mundo, vende más de 9 millones de

vehículos al año (el 15% del mercado mundial del automóvil. Tiene fábricas en 33 países de los cinco continentes y emplea a 285.000 personas

Entre sus marcas están, entre otras Cadillac, Daewoo, Opel, Saab, Chevrolet, fabrica también los Hummer, esos trastos enormes que están tan de moda y que cuestan más de 120.000 € cada uno.

Sus ingresos anuales superan los 207 mil millones de \$ creciendo en los tres últimos años a una tasa media del 2% anual

La empresa obtuvo pérdidas en 2006 de 2 mil millones de \$, también perdió en 2005 y ganó 2,7 mil millones de \$ en 2004

Su margen neto sobre ventas en los últimos años no ha superado el 2%

Su valor en bolsa supera los 21,5 miles de millones de \$. Teniendo en cuenta que tiene unos 566 millones de acciones en el mercado. Con una cotización a principios de este mes de 38 \$ por acción

En el otro lado, y con calzón azul tenemos a Google, fundada en 1998 por dos chavalotes Larry Page y Sergey Brin, estamos cansados de verlos un chico alto, moreno y desgarvado y otro con cara de Chino. Google es el buscador líder en el mundo. El lunes pasado permitía hacer búsquedas en más de xx millones de páginas web

Cuenta con 5.000 empleados y se usa en todo el mundo

Sus ingresos anuales superan los 10,7 mil millones de \$ (un cinco por ciento los de GM, pero han crecido a una tasa media de más del 125% en los últimos años

El valor neto de sus inmovilizado es de 2,3 miles de millones de \$, el 90% es software

En el año 2006 obtuvo un beneficio de 3 mil millones de \$. Su margen neto sobre ventas está en torno al 30%

Su valor en bolsa supera los 123,6 miles de millones de \$, más de 6 veces el de GM. Su acción cerró otro día a 535 €

Cómo se suele decir, las comparaciones son odiosas, el valor de un negocio que ha sido, uno de los pilares de la economía americana y mundial, del último siglo, basado en la producción industrial, en su capacidad de fabricar y distribuir automóviles en todos los mercados, con costosas inversiones en fábricas, tecnologías de producción, stockaje, gasto de personal, campañas de publicidad brutales, costes de desarrollo de nuevos productos monstruosos es la sexta parte de una empresa virtual, una web y además fea, creada por dos mocosos, que sirve para buscar información, ver la tierra desde el cielo, intercambiar fotos y poco más?. El mundo está loco. ¿O no? ¿O será que el conocimiento, la información, la capacidad de interconectarse a nivel global? ¿El valor del talento es mayor, mucho mayor al valor de la producción industrial, por muy enorme que ésta sea? Yo les dejo sobre la mesa, esas reflexiones para que las mediten en el almuerzo.

Tal y como antes les comentada, nuestros traídos y llevados “gurús” parecen estar de acuerdo en que es posible captar, invertir, desarrollar y hacer crecer los activos intangibles de las organizaciones y con ello tener mayor capacidad para generar valor. Incluso he sido un completo atrevido, proponiéndoles algunas recetas de mi cosecha, no me responsabilizo, si alguno de ustedes se atreve a utilizarlas en el ámbito de sus responsabilidades.

Sin embargo, así como los intangibles se pueden generar, también se pueden perder, y para demostrarlo, déjenme que utilice un ejemplo, en el que me siento involucrado personalmente, no en vano fue la empresa en la que comencé a trabajar, hace ya bastante tiempo y en la que permanecí mis seis primeros años como profesional..

Arthur Andersen, fue en su tiempo, la empresa de auditoría y servicios profesionales más importante e influyente del mundo. La fundó un señor, que se llamaba Arthur Andersen, allá por 1913. El bueno de Arthur y su continuador Leonard Spaceck,

transformaron el mundo de la auditoría de cuentas y de los servicios de consultoría empresarial, bajo la defensa de un conjunto de principios que se mantuvieron en la esencia de la compañía durante casi 90 años. La ética inquebrantable en el desarrollo de la profesión, transparencia, rigor, dedicación, confidencialidad. Estos valores situaron a Arthur Andersen como la conciencia impoluta del sector en todo el mundo

El lema de la compañía recoge su filosofía corporativa global “una firma, un mundo”, aunque Arthur Andersen, tenía oficinas abiertas en todo el mundo, el enfoque de negocio, la organización, la estructura, los procesos de trabajo, hasta el material de oficina y el mobiliario eran comunes. Un profesional de España, podía ir a cualquier oficina del mundo, llamar a la puerta, entrar, coger una mesa y ponerse a trabajar sintiéndose como en casa. Arthur Andersen, era una empresa construida sobre activos intangibles, sus únicos activos físicos, eran los ordenadores y las mesas de trabajo en los despachos, que por otra parte eran pocos, porque se trabajaba en las oficinas del cliente (así se ahorra luz). El talento de Arthur Andersen como organización se basaba en los siguientes activos:

- La base de la compañía eran sus profesionales. Personas seleccionadas en todo el mundo con el mismo perfil y los mismos rasgos definitorios. Poco importaba la titulación y los conocimientos de partida, he tenido compañeros economistas, ingenieros de minas, químicos, biólogos, médicos, licenciados en filosofía e historia, prácticamente de todas las titulaciones y carreras. Sin embargo, con una gran coincidencia en sus características personales: Profesionalidad desmedida, esfuerzo y dedicaciones ilimitadas, compromiso total con el trabajo y el cliente, capacidad excepcional para absorber conocimiento, respeto por las normas y la jerarquía. Y todo ello explicitado con orgullo, de forma que los “arturos” como

se conocen en los mentideros a los profesionales de la compañía, casi se podían reconocer por la calle unos a otros.

- La distribución del conocimiento era la base del desempeño. Para ello la metodología era bien sencilla, los nuevos aprenden de los más veteranos, estos de sus mayores y así hasta el último eslabón de la cadena. La distribución del conocimiento forma parte del trabajo de cada uno sin fisuras, nadie puede retener la práctica, no se cuestiona. Para facilitar la gestión del conocimiento, los sistemas de soporte de la información son comunes a nivel mundial, los archivos, el papel, los símbolos, se crean bases de datos únicas para centralizar la información (global best practices) los procedimientos se establecen para toda la organización de forma común y todos los empleados se acogen a ellos, sin excepciones.
- La empresa era propiedad de sus profesionales, a través de un sistema de partenariado, al que se accede desde la meritocracia absoluta. Cualquier empleado puede ser dueño, si es un excelente profesional. El desarrollo de la carrera profesional, y el tiempo son los únicos caminos para llegar a la cima.
- La reputación de la marca. Esa reputación comenzaba en los propios empleados, orgullosos de encontrarse bajo su paraguas, defendiendo su relevancia con su profesionalidad y buen hacer y permitiendo su reconocimiento por clientes y competencia.

Bueno pues todo esto, con sus 90 años de historia y sus miles de profesionales repartidos por todo el mundo, con sus corbatas y sus trajes oscuros ellos, (ellas mucho menos estrictas en el vestir) se va por el desagüe a principios de 2002 por el llamado “caso Enron”. La causa, saltarse las normas, no respetar los principales valores de la compañía, actuar sin ética, romper la cultura corporativa que era la esencia de la empresa. Los tribunales americanos

condenan a Arthur Andersen por tapar irregularidades contables en Enron.

En 6 meses Arthur Andersen desaparece, se esfuma, sus clientes cancelan contratos, los profesionales dejan la empresa, los comentarios de los históricos son del tipo “el barco se hundió” “esta no es la novia con la que yo me casé” incluso la hija de Spacek sale a la palestra diciendo aquello de “mi padre se tiene que estar revolviendo en la tumba”. Aunque en junio de 2005 la sentencia es revocada, es imposible resucitar al muerto.

Los activos inmateriales que conformaban, de forma aparentemente sólida, a la compañía se diluyen en la inmensidad del espacio. Bueno no del todo.

Nada más conocerse la sentencia, los socios en España de la compañía comienzan a negociar su integración en alguna de las multinacionales del ramo existentes y en un plazo que podríamos considerar sin duda como record, apenas un par de meses. La oficina española se integra en la firma Deloitte. Este proceso iniciado en España, es seguido por otras oficinas a lo largo del mundo que se integran en las redes de lo que hasta, hacía poco, habían sido los competidores de Arthur Andersen a nivel mundial.

En contra de lo que en principio pudiese estimarse (piensen que estamos hablando de una compañía herida de muerte por un escándalo en un sector en el que la imagen y la reputación lo es todo), Deloitte no absorbió a Arthur Andersen, en España, el proceso real fue a la inversa, y mas bien lo que ocurrió es que los antiguos “arturos” se quedaron con la marca Deloitte. La compañía se mantuvo en la sede de Andersen, los socios directores fueron los “arturos” y el presidente de la compañía siguió siendo el de Arthur Andersen. La cultura corporativa, su posición en el mercado tan sólida, que arrastró a Deloitte y se la comió.

Tres años más tarde, cuando la cosa ya estaba totalmente reorientada, y bajo la insignia de Deloitte,

la empresa iba viento en popa, un nuevo mazazo cae sobre la antigua Arthur Andersen, debe ser cierto eso de que las desgracias nunca vienen solas.

(Meter vídeo incendio Windsor)

Imagínense ustedes, esto es como si p.ej, en Aceralia, después de haber sufrido un terremoto 9 en la escala de Richter, un gracioso hubiese tirado una bomba atómica. Cualquier empresa “física” no hubiese levantado cabeza jamás, sus ejecutivos irían a “pasar el agua” para poder quitarse el mal de ojo. Pues los “exarturos” tardaron una semana en retomar el grado habitual de su trabajo. Al día siguiente (fue un sábado) del incendio, a través del móvil y del correo electrónico, se crearon grupos de trabajo, los equipos fueron a los clientes el lunes a seguir con sus proyectos, se alquilaron en la semana siguiente plantas de hoteles para continuar con la actividad normal y en 15 días, se instalaban en una nueva sede, para lo que, literalmente, desplazaron a una empresa de la competencia y siguieron como si tal cosa. La demostración de capacidad, de tesón, de organización, de cultura corporativa, de nuevo, fue tan asombrosa, los clientes quedaron tan maravillados, que al año siguiente la cifra de negocio, creció de forma significativa por encima del sector.

Como último elemento de reflexión, en relación con la dimensión de los intangibles en la época que nos ha tocado vivir, no podía dejar de referirme a Second Life. ¿Quién no ha oído hablar de este mundo paralelo que se ha generado en Internet y que avanza y se desarrolla como una nueva dimensión de la realidad tangible?

Second Life es el doble tirabuzón. Un nuevo mundo “real” creado en el espacio virtual, donde cada persona puede ser lo que quiera, asumir un cuerpo y una personalidad digital, y empezar a disfrutar de una nueva vida. En Second Life, podemos comprar una parcela, construir una casa y decorarla, adquirir

bienes y servicios, ir a fiestas, ligar y relacionarnos, hacer amigos, pelear contra enemigos del hiperespacio, un mundo de posibilidades nuevas. No es un videojuego, ni una película, todo transcurre en tiempo real, si cerramos la sesión, siguen pasando cosas, y más de ocho millones de personas, tienen un avatar en este mundo paralelo. Uno puede seguir un concierto de U2 en SL

(Introducir imágenes)

Second Life es una nueva sociedad, constituida únicamente sobre activos intangibles, pero además es un negocio y una fuente de negocios en si misma, en la que se desarrollan transacciones, las empresas invierten en publicidad y posicionan sus marcas, se venden espacios y hasta los políticos hacen campañas, dan mítines y exponen sus propuestas electorales. Recuerden ustedes el lío que se armó cuando a una candidata en el último proceso electora, le quemaron su sede en Second Life.

Pero además, Second Life va a revolucionar el mundo de Internet, como elemento sobre el que se ha apalancado eso que se llama web 2.0. La nueva Internet, en la que los usuarios no sólo van a poder acudir a buscar información o recursos, si no que va a materializar la interactividad dinámica, el usuario va a interactuar con los servicios y los contenidos de Internet, convirtiéndose en un agente activo en la configuración de esos contenidos y servicios y abriendo un nuevo orden donde todos podemos ser oferentes y demandantes. En resumen, esto de los intangibles no ha hecho más que empezar.

Quiero terminar, donde empecé, porque al fin y al cabo el motivo por el que estamos hoy aquí es por la asamblea de “Langreanos en el Mundo”. Un colectivo de personas nacidas o vinculadas a nuestro municipio, que por razones diversas, un día cogimos el petate y salimos a otros lugares por razones profesionales, familiares, por obligación o por afición, pero que motivados por una emoción, un

intangibles, como es el de sentirnos pertenecientes y conectados por nuestro amor a Langreo, hemos querido unirnos, conocernos crear una red.

El valor de esta red, de este activo, también intangible, es enorme, y por tanto es un recurso que nuestra tierra debe aprovechar, y nosotros como nodos de esta red, podemos aportar un caudal ingente de posibilidades a Langreo, si somos perseverantes y aprovechamos la oportunidad.

Porque la riqueza de nuestra tierra, de nuestro municipio no sólo está formada por el producto interior bruto de los bienes y servicios que en ella se fabrican o se consumen, el PIB real de Langreo, vale mucho más, hay que añadirle el valor de los proyectos, las ideas, las posibles iniciativas, las propuestas, la colaboración y el amor que todos los langreanos que andan, que andamos, por el mundo, podemos poner a disposición de este municipio. Recuerden que todo este caudal de intangibles que estamos ayudando a hacer visibles a nuestro alrededor es, como mínimo otro tanto.

Muchas gracias