

Alberto Menjón Erizmendi*

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CAPITAL INTELECTUAL E INTERNACIONALIZACIÓN: LA EXPERIENCIA DE IBERDROLA

El artículo expone la historia de Iberdrola desde la perspectiva del modelo tridimensional del Capital Intelectual (capital humano, estructural y relacional). Se propone una plasmación empírica de la evolución de los elementos del Capital Intelectual asociada a la evolución histórica de la estrategia de la compañía. De esta manera, el artículo permite apreciar el carácter dinámico de los intangibles. En particular, ilustra cómo los intangibles clave para Iberdrola van cambiando a lo largo del tiempo. Asimismo, en este contexto se explican con mayor detalle el interés y aprendizaje de la experiencia del proceso de internacionalización de la compañía, así como los nuevos enfoques que en la gestión de los recursos humanos han llevado aparejados los sustanciales cambios ocurridos en el sector en los últimos años.

Palabras clave: intangibles, capital intelectual, internacionalización, recursos humanos.

Clasificación JEL: M49, M59.

1. Introducción

En numerosas ocasiones la realidad empresarial y las aproximaciones académicas parecen empeñadas en evidenciar una enorme distancia entre ellas. Con seguridad se ocupan de la misma realidad, pero el sesgo de sus intereses impulsa esa separación. Ésta es realmente preocupante, por cuanto que la capacidad de mejora, desarrollo e innovación que resultaría de su interrela-

ción no es aprovechada como, podría, con la pérdida que ello supone para el conjunto de la sociedad.

En el campo de estudio que ocupa a este artículo, esa separación parece también evidente: mientras los académicos (incluso algunos gestores de empresas) hablan y creen realmente en la importancia de las personas en el futuro de las compañías, la mayoría de las empresas parece que continúa centrada básicamente en la rentabilidad y el *cash flow* a corto plazo. Frente a la importancia clave del conocimiento de las personas proliferan los contratos de baja calidad y las empresas de contratación temporal.

* Responsable de Información y Sistemas de Deuda. Iberdrola.

Aun así, y a pesar de que las partes intenten alejarse, estamos convencidos de que la evidencia de una única realidad acaba imponiéndose. O, dicho de otra manera, los ejemplos de una gestión cuya ética o profesionalidad podría a veces ser discutible no deben servir de réplica a la necesidad de desarrollar las capacidades de las personas como clave para el éxito futuro de las organizaciones.

Utilizando el ejemplo de una de las empresas eléctricas más importantes de Europa, vamos a tratar de acercar ambos mundos: vamos a intentar ver en la evolución de la compañía dentro de su sector algunas de las proposiciones planteadas desde el mundo académico. Ni el mundo académico se pierde en el *platoniano* mundo de las ideas, ni las empresas son del todo ajenas a lo que apuntan los académicos (ni mucho menos).

De hecho, se evidencia la importancia real, apreciada por los mercados financieros, que se otorga al enfoque y gestión que sobre el Capital Intelectual plantean y realizan las compañías. La evolución del precio de la acción refleja la valoración que el mercado realiza de la estrategia y del despliegue de la misma en una serie de intangibles clave para la empresa.

El artículo se estructura como sigue. En primer lugar, se discute la noción de Capital Intelectual para buscar un marco conceptual de referencia. A continuación, se presenta la evolución de la compañía, distinguiendo tres etapas: en cada una de ellas, se expone la estrategia seguida y se explicitan los intangibles relevantes. Dentro de la segunda etapa, se trata el aspecto de la expansión internacional de una manera más detallada. Finaliza el artículo con una serie de reflexiones y conclusiones.

2. Marco conceptual de referencia

La evidencia de que el mundo se encuentra en una nueva era ha sido asumida incluso por un personaje tan poco sospechoso de revolucionario como lo fue el Papa Juan Pablo II. El Papa, en su encíclica *Centesimus Annus* del año 1991, recogió explícitamente que nos en-

contramos en una era en la que la importancia relativa de los factores de producción ha evolucionado de manera que el factor más determinante hoy es el conocimiento (las personas, por tanto, ya que son sus depositarias).

Esta evolución viene a definirse en una nueva economía, en la que se aprecian unas características nuevas o diferentes a las que se han estado enseñando en las facultades de Ciencias Económicas hasta finales del siglo XX. Por ejemplo, la ley de rendimientos decrecientes no se aplica en el caso del factor conocimiento (tal y como entendemos que se puede generalizar de las aproximaciones que al respecto realiza, entre otros, Karl Sveiby¹); se produce el fenómeno de la intangibilización (separación de la corriente real y de la de información como plantea Thomas Stewart²); la velocidad en los cambios modifica el horizonte temporal de las planificaciones y los conceptos de previsión-riesgo, etcétera.

En este contexto socioeconómico, frente a la tradicional empresa industrial aparece el concepto de la empresa del conocimiento, que es reconocido por numerosos autores con gran variedad de denominaciones y matizaciones.

Aun a riesgo de ser demasiado esquemáticos, y como principal hecho diferencial, podemos afirmar que básicamente esta empresa se preocupa de su capital intelectual o intangibles y de la gestión del conocimiento.

Como se explicitó de manera muy precisa en el proyecto MERITUM³, la distinción entre capital intelectual e intangibles no existe: son términos sinónimos que denominan el mismo concepto. El uso de un término u otro se debe básicamente al marco del mundo de la gestión en el que nos encontremos: desde el mundo de la contabili-

¹ SVEIBY, K. (2000): *Capital Intelectual-La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, 1.ª ed., París, Maxima Laurent Du Mensil.

² STEWART, T. A. (1998): *Nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, 1.ª ed., Buenos Aires, Ediciones Granica, S.A.

³ CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, P.; GARCÍA-AYUSO, M. y CHAMINADE, C. (2002): *Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles (Directrices Meritum)*, Madrid, Fundación Airtel.

dad, se utiliza el término intangibles y desde el mundo de los recursos humanos, el de capital intelectual.

Por otro lado, y con objeto de clarificar los ámbitos de actuación, se puede establecer que el campo de actuación de la gestión del conocimiento se centra en los procesos-medios-canales de captación, creación, transmisión y aplicación del mismo y contempla aspectos culturales, psicológicos, técnicos, tecnológicos, etcétera. Bajo el campo de actuación del capital intelectual, los estudios se centran más en la medición, registro y valoración de los intangibles.

De cualquier manera, ambos conceptos se encuentran muy relacionados y se podrían considerar como dos prismas que se refieren a una misma realidad: de una manera un tanto simplista un gerente debe intentar gestionar el conocimiento de su organización para que se incremente el valor de los intangibles de la compañía con el objetivo de maximizar el valor de la misma.

El término capital intelectual apareció en la última década del siglo pasado, entendido por Thomas Stewart⁴, que fue uno de sus principales precursores, como la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una compañía y que le otorgan a ésta una ventaja competitiva frente al resto. En estos últimos años han surgido multitud de definiciones y se han desarrollado multitud de modelos conceptuales de capital intelectual y de métodos para establecer su medición.

De entre todas las definiciones, recogemos explícitamente la de Domingo Nevado y Víctor Raúl López⁵ por considerarla como una de las más completas: «El capital intelectual es el conjunto de activos de una empresa que, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con

el capital humano y con otros estructurales, como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros».

En el Esquema 1 se presenta una recopilación, que no pretende ser exhaustiva ni actualizada, de modelos y métodos relacionados, de una manera más o menos directa, con el concepto. Nos encontramos, de cierta forma, ante una materia que se encuentra en la segunda fase del desarrollo científico de Kuhn⁶: aquella en la que hay que ir consensuando, consolidando y asentando de manera gradual el nuevo saber.

Para plasmar la evolución histórica de Iberdrola en relación al capital intelectual hemos optado por el siguiente planteamiento, basado en lo que entendemos que es consensuado por una mayoría de autores en este campo:

- A pesar de plantearse todavía matizaciones y consideraciones particulares, parece que se está consolidando con cierta consistencia el modelo tridimensional del capital intelectual: los elementos que lo conforman son el capital humano (las personas y sus habilidades, conocimientos, competencias, etcétera), el capital relacional (las relaciones de la compañía con el exterior, alianzas, imagen, marca, proveedores, etcétera) y el capital estructural (el conocimiento que se ha explicitado y que permanece en la compañía cuando sus trabajadores se van a casa: procesos, organigramas, cultura, documentación, sistemas, etcétera).

- La existencia de una íntima relación entre la estrategia o factores críticos del éxito de la compañía y el capital intelectual. Es decir, el conocimiento supone valor en tanto en cuanto sirve para crear ventaja competitiva en el marco de la estrategia de la compañía.

⁴ STEWART, T. A. (1991): *Brainpower: How Intellectual Capital Becoming America's Most Valuable Asset*, Fortune, 2 de junio, páginas 44-60.

⁵ NEVADO, D. y LÓPEZ, V. (2002): *El Capital Intelectual: valoración y medición (modelos, informes, desarrollos y aplicaciones)*, 1.ª ed., Madrid, Financial Times-Prentice Hall, página 25.

⁶ KUNH, T. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.

ESQUEMA 1

MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL Y RELACIONADOS

Métodos valoración costes ligados RRHH	Balanced Bussines Scorecard
Métodos de medición del valor de RRHH	Modelo Tjänesteförbundet
	Herramientas T. Stewart
Balance invisible	Navigator de Skandia
Matriz de recursos	Intangible Assest Monitor
Modelo Wallman	Technology Broker
AAICPA 94	Modelo de Proceso del CI
Vitale y Mavrinac	Modelo ICM Gathering
	Candian Imperial Bank
Métodos simples estáticos	Universidad West Ontario
Métodos simples dinámicos	Mod. Dir. Estrat. Competencias
Métodos compuestos	Dow Chemical
Otros métodos	The Danish Guideline
Métodos comparativos	Modelo Intellect
	Modelo Nova
Razón valor mercado y valor contable	Modelo Nevado y López
Q de Tobin	Modelo Cluster PYMES
Cálculo valor intangible (NCI Research)	Modelo Baruch Lev
Método de P. Lamothe	Modelo Intellectus
	Poyecto MERITUM

FUENTE: Elaboración propia.

Roos y otros⁷ exponen esta relación de una manera gráfica y muy sencilla, relacionando el concepto de negocio, los factores clave de éxito, los indicadores y

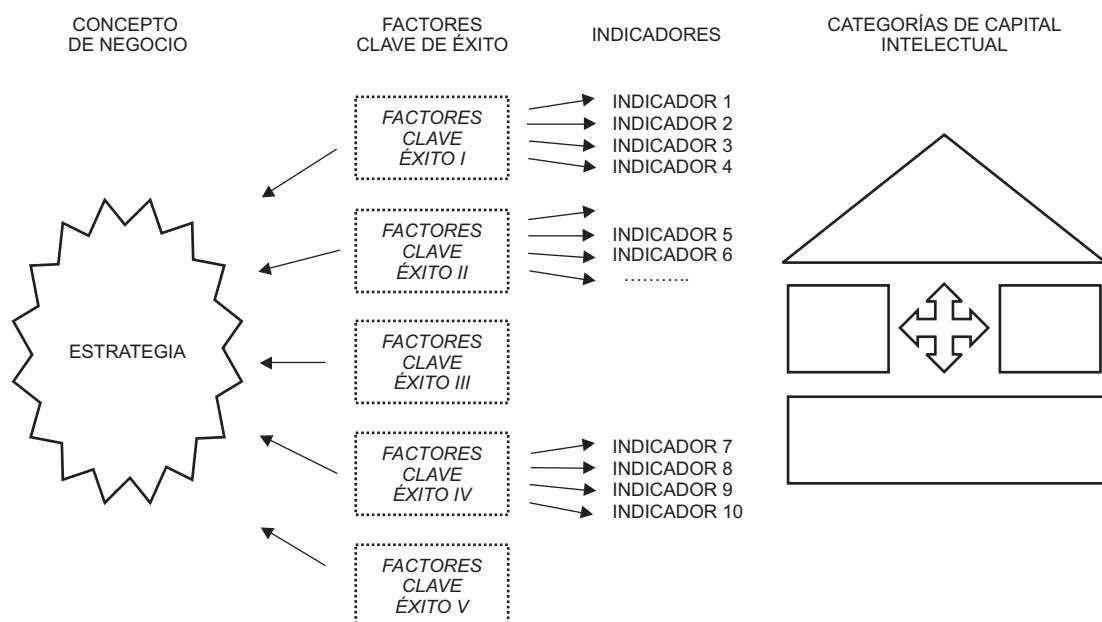
las categorías del capital intelectual (presentándolas siguiendo el Modelo Navegador Skandia de Leiv Edvinsson⁸) (ver Esquema 2).

⁷ ROOS, J.; DRAGONETTI, N.; EDVINSSON, L. y ROOS, G. (2001): *Capital Intelectual-El valor intangible de la empresa*, 1.ª ed., Barcelona, Paidós Ibérica, S.A.

⁸ EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1999): *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de la empresa*, 1.ª ed., Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.

ESQUEMA 2

CAPITAL INTELECTUAL Y ESTRATEGIA



FUENTE: Johan ROOS y otros.

3. Historia de Iberdrola

La evolución de una compañía que tiene más de 100 años de historia es divisible en fases o etapas en función de muy diversos criterios o factores. Para lo que nos interesa en este artículo, dos hechos muy significativos por sus implicaciones en la gestión empresarial son los que nos van a permitir dividir en tres etapas la historia de Iberdrola:

- En el año 1997 se publica la Ley del Sector Eléctrico, que incorpora al ordenamiento jurídico español la Directiva 96/92/CE para el mercado interior de la electricidad. La citada ley marca el inicio del proceso de liberalización del sector en España desde el 1 de enero de 1998.
- En el ámbito de Iberdrola, en la primavera del año 2001 se produce el fichaje de un nuevo vicepresidente y

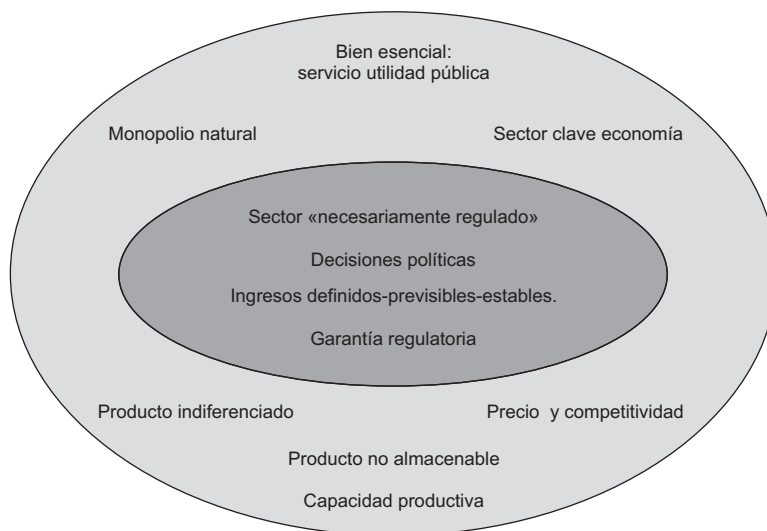
consejero delegado, Ignacio Galán. Fue la primera incorporación de un nuevo consejero delegado desde el exterior, ya que hasta entonces la promoción al cargo de mayor responsabilidad ejecutiva de la compañía se había realizado vía interna.

Así, es posible hablar de una etapa clásica, de una etapa de transición y de la situación actual. A continuación se describen las tres etapas, incidiendo en la situación y el impacto de las distintas transformaciones en el capital intelectual de la empresa.

Con ello vamos a constatar que en un contexto en el que la globalización ha propiciado la accesibilidad generalizada a recursos que otrora suponían barreras de entrada insalvables, el centro principal generador de ventaja competitiva es, cada vez más, lo intangible, lo relacionado con el conocimiento y con las personas. Y el

ESQUEMA 3

CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ETAPA CLÁSICA



FUENTE: Elaboración propia.

sector eléctrico español no es ajeno a este hecho: el acertado impulso de lo intangible (la preocupación por el medio ambiente y la responsabilidad social, la notoriedad de su marca, la implicación con el desarrollo sostenible, la formación y el desarrollo de sus profesionales...) en Iberdrola ha contribuido en gran medida a la actual posición privilegiada de la compañía en el sector. La medición sistemática y la gestión continuada de lo intangible será fundamental en el devenir de las compañías en los próximos años.

Etapa clásica

La etapa clásica recorre desde los primeros años de la compañía hasta el año 1997⁹ (ver Esquema 3).

⁹ Para no extendernos demasiado, y dados los objetivos perseguidos, hemos realizado una simplificación al envolver bajo la misma etapa una

Con las salvedades propias que conlleva toda generalización, podemos caracterizar al sector eléctrico en esta etapa por los siguientes aspectos:

- Es un sector que ha jugado (y juega) un papel clave en la economía y en la capacidad competitiva de los distintos países, ya que es un medio de producción básico,
- se trata de un producto declarado como esencial (bien esencial para la sociedad), que es indiferenciado e indiferenciable en su definición básica y que no es almacenable como tal,
- la distribución constituye un monopolio natural por cuanto que el establecimiento de varios canales de dis-

muy importante cantidad de años en los que se desarrollaron gran número de proyectos de enorme magnitud y en los que sería posible detectar características propias distintivas, abriendo gran número de diferentes subetapas (construcción de centrales, fusiones y adquisiciones, etcétera).

tribución paralelos no supera ningún análisis de rentabilidad tanto desde el punto de vista micro, como macroeconómico,

- tras la construcción de las últimas centrales de la década de los setenta, el sector se consideraba con una capacidad potencial de generación suficiente para la demanda prevista en los años venideros.

Nos encontramos en esta etapa con un sector totalmente regulado por la Administración, donde los ingresos son muy estables y están definidos con antelación al devengo de los mismos, en el que existe la cuasi-total garantía de recuperación de las inversiones en base a la fijación de la correspondiente tarifa y en cuyas decisiones y funcionamiento influyen, en gran medida, componentes del ámbito político y social.

En este contexto, la estrategia definida por Iberdrola (Iberduero e Hidroeléctrica) se basaba en los siguientes pilares:

- una empresa única con entidad jurídica (Iberdrola, S.A.),
- que está totalmente integrada verticalmente (generación, distribución y venta de la energía),
- que desarrolla su actividad en el Estado español en un ambiente regulado,
- organizada siguiendo criterios geográficos,
- y con clara orientación a la eficiencia en los costes y a la garantía de la prestación de un servicio conforme a las exigencias del regulador.

Con la visión tridimensional del capital intelectual que hemos elegido y de una manera generalista nos encontraríamos en una empresa con los siguientes elementos intangibles:

- un capital estructural relativamente avanzado respecto a otros sectores en cuanto a su explicitación y transmisión social (la complejidad técnica del sector ha impulsado siempre la procedimentación y documentación detallada), con una organización con un claro enfoque geográfico (estar cerca de los abonados desde el punto de vista de la distribución de la energía) y con una arraigada cultura de pertenencia y orgullo (empresa con marcado carácter paternalista con grandes hitos alcan-

zados en materia de construcción de centrales con las implicaciones que en el desarrollo de una sociedad tiene la expansión generalizada del acceso y uso de la energía eléctrica).

- un capital relacional orientado al regulador y a los abonados, que busca la obtención de las mejores condiciones para la recuperación de sus inversiones y que conceptúa a sus clientes como abonados cautivos con poca capacidad de elección.

- un capital humano de alto componente técnico especialista en el sector: importante demanda de ingenieros con grandes conocimientos técnicos y menor orientación hacia los gestores de empresa.

Etapas de transición

El fenómeno de la globalización de la economía, que propicia la competencia real entre países, determina la necesidad de reducir los costes de producción. Por ello, y dado que es un sector básico en la economía, se acuerda a nivel europeo la apertura del sector eléctrico a la libre competencia. En España, la Ley 54/1997 marca la pauta y los plazos de la liberalización.

Los cambios en la regulación se concretan en la liberalización del mercado de generación (libre acceso al mercado de energías primarias, libertad de establecimiento y un mercado que realiza la asignación de precios) y de la actividad comercial (libertad de elección de suministrador y libertad de contratación de precios).

Se mantienen bajo regulación, por motivos de racionalidad de costes, el transporte y la distribución de la energía eléctrica (libertad de acceso a la red bajo el pago de un peaje, sistema de retribución decreciente desapareciendo la total garantía de la recuperación de los costes...).

De manera paralela, la cultura ecológica va tomando mayor relevancia social de una manera gradual pero muy importante.

Ante esta nueva situación Iberdrola evoluciona su estrategia y así se redefine con las siguientes características:

ESQUEMA 4

ESTRATEGIA DE LA ETAPA DE TRANSICIÓN



FUENTE: Elaboración propia.

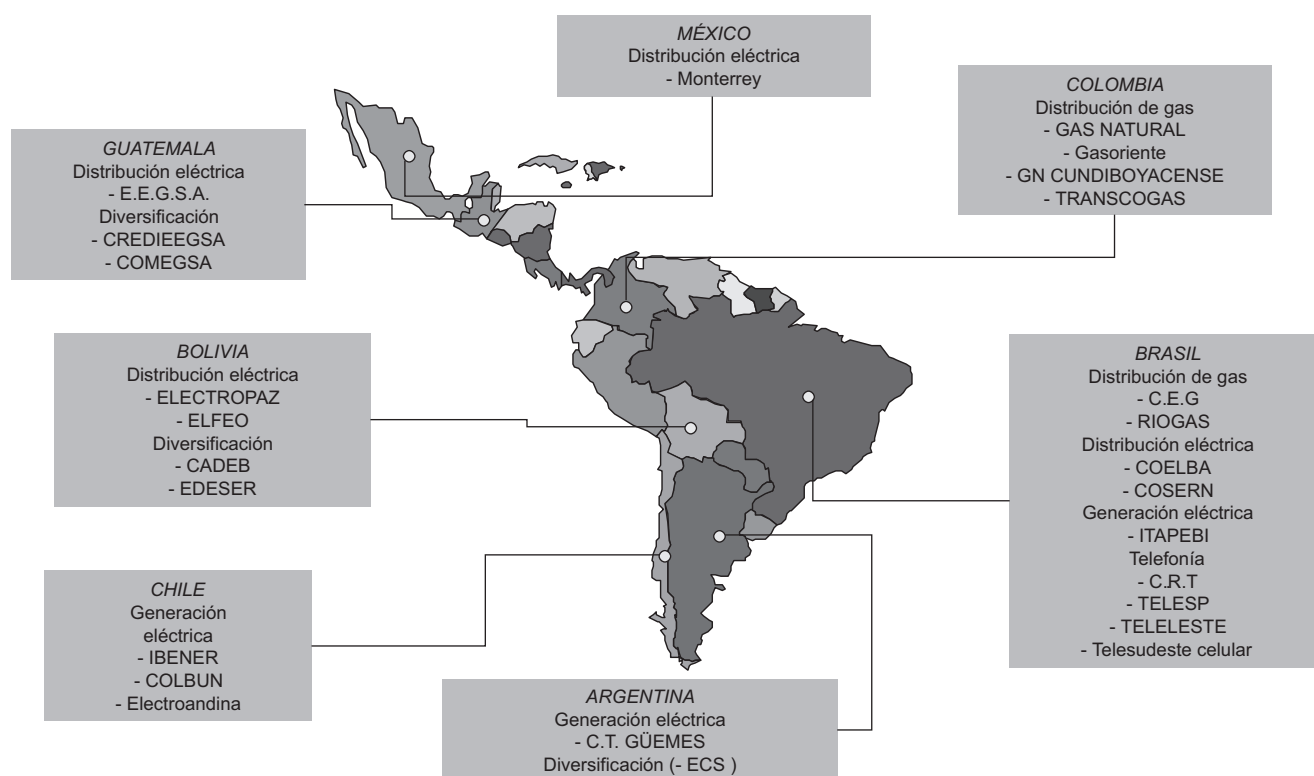
- una corporación de empresas,
- de servicios energéticos y diversificada,
- cuyo ámbito de actuación es internacional (búsqueda de nuevos negocios y nuevos mercados),
- en un ambiente competitivo (con orientación al cliente, orientación a los resultados y en condiciones de riesgo),
- organizada según un modelo centralizado de gestión que se concreta en el desarrollo de funciones corporativas y de unidades de negocio (véase Esquema 4).

Retomando el modelo tridimensional de capital intelectual que estamos siguiendo, podríamos caracterizar el capital humano, estructural y relacional de la empresa de la siguiente manera:

- Respecto al capital relacional, en esta etapa aparece el cliente como figura fundamental hacia la que se debe orientar toda la empresa (sustituyendo al concepto de abonado) y se toma conciencia de la importancia y potencialidad de la imagen de marca de la compañía. El

ESQUEMA 5

INVERSIONES EN LATINOAMÉRICA, AÑO 1999



FUENTE: Elaboración propia.

papel del regulador mantiene su importancia, aunque centrado ya sobre todo en parte de las actividades del sector.

- En el ámbito del capital estructural, la estructura organizativa se desarrolla siguiendo criterios funcionales, distinguiendo organizaciones soporte y unidades de negocio. Se impulsa el nacimiento y desarrollo de la función comercial, se adaptan los sistemas informáticos y de información, así como las bases de datos. Se evoluciona a un concepto más estandarizado y certificable externamente de la calidad y hacia un modelo de gestión más orientado a la obtención de resultados, en vez de centrado básicamente en la eficiencia en costes.

- Respecto al capital humano, las personas deben cambiar de manera radical en su enfoque hacia la compañía y asumir nuevas funcionalidades y actividades. Deben ser más polivalentes y polifuncionales; se necesitan y demandan cada vez más perfiles comerciales y de gestión y menos perfiles de expertos únicamente en aspectos técnicos.

En el ámbito de la gestión de los recursos humanos, los dos principales aspectos por su impacto en la cultura y en el clima laboral fueron la necesidad del cambio y el despliegue internacional.

Para potenciar el cambio cultural y evolucionar los sistemas de gestión en esta línea, se lanzaron multitud

de planes de acción a nivel corporativo y a nivel de los negocios.

A continuación se detalla el segundo aspecto.

La expansión internacional en la etapa de transición

Desde la perspectiva de la empresa, la gestión de la internacionalización (despliegue del negocio a nuevos mercados) se basa en su canalización a través de un *country manager* que busca oportunidades de negocio en el país. Las inversiones se gestionan por país y la operación es gestionada por tipos de negocio.

Las decisiones más estratégicas (inversiones/desinversiones de envergadura, alianzas, entrada en nuevos negocios, endeudamiento, dividendos...) requieren la aprobación de la matriz a través del Consejo.

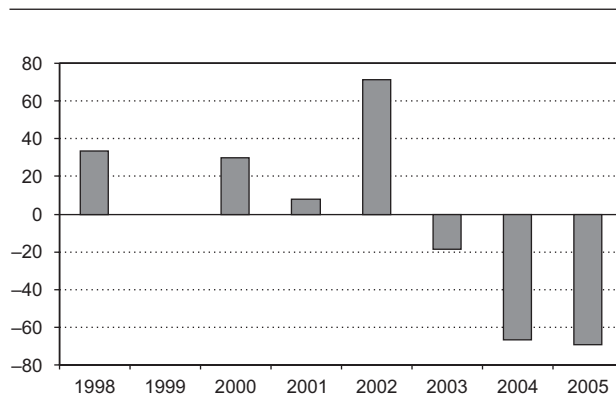
En general, las empresas participadas internacionales se gestionan como unidades operativas, sujetas a una marco de referencia que les permite tomar decisiones de día a día. Iberdrola las controla a través de los expatriados, que asumen principalmente las funciones de dirección, RR HH, comercial, control de gestión y planificación.

Es decir, la marcha (entrada en un país) la decide el Consejo en base a la información generada por el *country manager*, en la estancia en el país es donde intervienen los expatriados, que se ocupan de la gestión operativa bajo un marco definido desde la matriz, y la vuelta (salida del país) la dirige el Consejo.

Como resultado de este modelo de expansión internacional, nos encontramos con estas inversiones en el año 1999.

Como se puede apreciar, Iberdrola opta por un despliegue acorde a la estrategia definida en cuanto a la diversificación de negocios y a la ampliación de mercados geográficos. Se trata además de un modelo de expansión en el que se persigue el control efectivo de los negocios con implicación en las decisiones del día a día.

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN DEL PERSONAL DESPLAZADO EN SUDAMÉRICA
(En %)



FUENTE: Elaboración propia.

El impacto de la internacionalización sobre el capital humano de Iberdrola

El proceso de internacionalización tiene especial incidencia en el capital humano, en particular en aquellos empleados desplazados temporalmente a alguno de los países en los que Iberdrola estaba presente. Por este motivo, será objeto de un análisis específico y con mayor profundidad.

El Gráfico 1 representa la evolución porcentual de los expatriados a lo largo de varios años.

La punta máxima se produjo en 2002: en dicho año, en número cuantitativo absoluto, los desplazados llegaron a ser 48 personas¹⁰.

En términos porcentuales relativos, hablamos de un 5 por 100 de los titulados superiores de la compañía. En aquel año, los titulados superiores suponían aproximadamente el 11 por 100 del personal de la empresa.

¹⁰ En estos datos no se incluyen los desplazamientos puntuales que con carácter de apoyo a la expansión se llevaron a cabo en función de necesidades de los expatriados.

Ida a Latinoamérica

Para elegir los profesionales que se iban a desplazar, las unidades de negocio realizaron directamente el proceso de selección (proceso descentralizado y acorde a la concepción general del sistema de control de las filiales) para intentar ajustar las necesidades de la organización y las motivaciones personales de manera no forzada.

Con carácter general, el perfil de los expatriados correspondía a dos estándares:

- Personal de alta cualificación y alto nivel de responsabilidad que participaba en la internacionalización como colofón a su carrera en la compañía previo a su desvinculación con la empresa.
- Los *espíritus inquietos*, de entre los profesionales que contasen con una experiencia suficiente (se exigía un mínimo de 3-4 años en la compañía).

Salvo alguna excepción puntual, no se realizaron procesos de formación específica para la expatriación: se seleccionaba al personal por su capacitación y se asumió que el idioma no iba a ser un problema relevante (como así se comprobó en el único país que podía dar problemas con el idioma).

Las condiciones de desplazamiento estaban predefinidas: al respecto, el índice de satisfacción de los desplazados fue alto.

- Buenas condiciones económicas. En general, no se contemplaban actuaciones para el cónyuge.
- La duración media prevista para la estancia era 3 años (luego se amplió a 4).
- Se realizaba un contrato de trabajo con la empresa de destino, manteniéndose el contrato con Iberdrola.
- Se incluía vehículo, vivienda, ayuda escolar sin límites (existen centros concertados), seguros médicos, traslados y dos viajes anuales a España para la familia.

Estancia en Latinoamérica

Las entrevistas mantenidas con algunos de los desplazados permiten concluir que la experiencia resultó

muy interesante tanto desde el punto de vista profesional como personal.

A juicio de los desplazados, la clave para la efectividad de los recursos empleados resulta la integración en el país, resultando ésta compleja por las importantes diferencias culturales. Por ello se plantearon esfuerzos de integración cultural, considerando como elementos esenciales de integración los siguientes: las políticas de personal, la normativa para compras y contrataciones, los sistemas alineados con la matriz de externalización de funciones y descentralización de decisiones, la sistematización de la comunicación interna e intercambio temporal de profesionales, etcétera.

Además de la propia capacitación de los desplazados, existía un explícito apoyo de la matriz (no formalizado): consultas *on-line* vía telefónica y correo electrónico, recopilación de manuales de organización y procedimientos de la compañía y apoyos puntuales de recursos mediante desplazamientos de corta duración.

Por tanto se constata que se realizaron algunos esfuerzos puntuales en la línea de gestionar la generación-transmisión explícita de conocimiento, aunque no se realizase de una manera totalmente formalizada ni centralizada.

Vuelta de Latinoamérica

Con carácter general, el proceso de repatriación se presenta como muy complejo y no siempre es posible llevarlo a la práctica con tanto éxito como se pretende. De hecho, en el ámbito de los recursos humanos hay que encuadrarlo o relacionarlo con uno de los campos de gestión más crítico, como es el de la identificación de los puestos clave y diseño e implantación de los planes de carrera y de sucesiones. Además, en las empresas españolas el problema se agudiza tanto por componentes socio-culturales como por la relativa juventud de su expansión internacional.

Por otro lado, los cambios radicales en la estrategia de la compañía no hacen sino incrementar las dificultades para el retorno de los expatriados, por cuanto que

pueden desajustar las planificaciones inicialmente realizadas.

En este sentido, Iberdrola tuvo que definir en muy poco tiempo la política y el proceso de repatriación. Por ello se produjeron algunos problemas de coordinación en los primeros regresos de desplazados que obligaron a la Dirección de Recursos Humanos a utilizar al máximo su capacidad de adaptación y de creatividad para plantear soluciones suficientes a algunos casos particulares.

Con esto cerramos la segunda fase de nuestro análisis de la evolución de Iberdrola.

La etapa actual

El comienzo de la tercera fase lo situamos en el arranque del nuevo milenio, momento en el que el sector eléctrico se encuentra en casi permanente estado de ebullición, con fusiones frustradas por las condiciones exigidas por el Gobierno, intentos de absorción sin éxito, etcétera.

En el contexto sociocultural de Europa se avanza en la concienciación respecto al cuidado del medio ambiente y a la necesidad del desarrollo sostenible; las empresas son más conscientes de su responsabilidad social y además nos encontramos con un cliente que es cada vez más exigente y cada vez más consciente del poder de su capacidad de decisión y de elección.

En el marco del sector eléctrico, el proceso de liberalización se va produciendo en plazos menores que los inicialmente acordados, se publica el reglamento de desarrollo de la Ley del Sector Eléctrico en diciembre del año 2000 y se empieza a tomar clara conciencia de la necesidad de incrementar la capacidad productiva.

En este contexto, el Consejo de Administración determinó la necesidad de dar un golpe de timón más radical. En el año 2001 se elige a un nuevo vicepresidente y consejero delegado: Ignacio Galán. Tras analizar la compañía y el sector, su primera decisión fue elaborar un nuevo Plan Estratégico. Aprovechando las ventajas competitivas de la compañía (un excelente mix de gene-

ración, una eficiente red de distribución, la base importante de clientes, su posición líder en energías renovables y su muy sólida posición financiera), las grandes líneas a seguir que se establecían en él son las siguientes:

- Concentrar los esfuerzos de la compañía en producir y distribuir electricidad (no agua, ni gas, ni telefonía...). En términos coloquiales: «zapatero a tus zapatos.»
- Apostar por la energía ecológica y el medio ambiente: por un lado, inversión en centrales de ciclo combinado (el gas es más limpio) y en energías renovables, y por otro lado, venta del producto *energía verde*. En este sentido, se apuesta por una diferenciación de producto en un sector donde, como se ha comentado anteriormente, el producto se ha contemplado tradicionalmente como indiferenciado e indiferenciable.
- Potenciar la mejora de la red de distribución, lo que implica un importante incremento en la inversión para la mayor eficacia y eficiencia de la misma.
- Ampliar la oferta de productos comerciales para la búsqueda de nuevos márgenes comerciales.
- Competir principalmente en el mercado de España y por el mercado de generación en Brasil y México.

Desde el punto de vista financiero, se produce la desinversión de activos considerados como no estratégicos como una de las vías de financiación para inversiones productivas, manteniendo el ya excepcional nivel de las ratios de endeudamiento.

En lo referente al despliegue internacional, el nuevo Plan Estratégico tiene las siguientes implicaciones:

- Importante repliegue de las personas desplazadas (menor número de personas pasándose a ejercer un control a un nivel más estratégico).
- Desinversión ordenada de otras actividades consideradas como no estratégicas (gas, telefonía, etcétera).
- Como ya se ha dicho, concentración de las inversiones en generación y en México y Brasil.

Volviendo al análisis desde los tres elementos del capital intelectual, nos encontramos con que los activos intangibles críticos en la actualidad para Iberdrola son:

- Respecto al capital humano, el intangible crítico es la transformación y desarrollo de los recursos humanos en línea con el iniciado cambio cultural (desarrollo de un nuevo sistema de retribución más orientado a los resultados, establecimiento de una nueva gerencia con un nuevo estilo, diseño e implantación de un modelo de gestión por competencias, refuerzo del espíritu de acción...).

- Respecto al capital relacional, se asume la total implicación de toda la compañía en la orientación al cliente («llega la nueva energía», «queremos ser tu energía», «imagen más verde») y al medio ambiente (compromiso con Kioto, *energía verde*...).

- El capital estructural se caracteriza por la necesidad de la flexibilidad organizativa (organigrama revisado y adaptado periódicamente, convenio colectivo en evolución hacia la mejor cobertura de las necesidades organizativas y geográficas de la compañía...), la potenciación de la comunicación interna (desarrollo de canales más directos, comunicación más global y más profunda), y de la calidad (superación de enfoque normativo hacia modelos de gestión más avanzados que incluyan la gestión del conocimiento).

En el Esquema 7 se ofrece de una manera resumida y sintética.

4. Reflexiones finales

De la experiencia de Iberdrola queremos resaltar una serie de aspectos con respecto a la expansión internacional:

- Desde el punto de vista individual, la expatriación aparece como una experiencia positiva tanto en el ámbito de lo personal, como en lo profesional.

- El impacto del choque cultural en la expatriación y en el ámbito laboral normalmente ha sido asumido de manera adecuada.

- Existe predisposición al apoyo a los expatriados desde la matriz. Se produce de manera natural y cuasi espontánea una gestión del conocimiento no formalizada pero eficaz gracias a las posibilidades técnicas y a la cultura de respaldo.

- La gestión de la repatriación se presenta como especialmente complicada y exigirá creatividad y disposición para realizarla con éxito.

- El tratar de adaptar a tiempo los procesos y políticas de recursos humanos a los cambios de la estrategia de la compañía exige un gran esfuerzo, ya que existe de manera cuasi inevitable el efecto inercia.

- Hay que buscar canales adecuados que permitan el aprovechamiento colectivo de una experiencia individual muy enriquecedora.

- Es necesario que la compañía evite la aparición de posibles sentimientos de frustración por expectativas no cumplidas en la repatriación.

- Los *espíritus inquietos* de una organización española no son mucho más del 5 por 100 del colectivo.

- La repercusión cultural del desplazamiento del 0,5 por 100 de la plantilla marca al 100 por 100 de la misma.

Para finalizar planteamos una serie de reflexiones que consideramos deben ser tenidas en cuenta para el correcto diseño de un modelo de gestión de recursos humanos en el ámbito de la expatriación:

- Asunción de la importancia del modelo sociofamiliar y la cultura social como facilitador o disuasor respecto a la flexibilidad internacional de las personas.

- Asunción de una cultura empresarial en el mundo occidental (salvo contadas excepciones) que todavía debe evolucionar para facilitar de una manera más eficaz y eficiente la transmisión del conocimiento.

- Necesidad de definir la importancia real de los empleados en la compañía y de ser transparente y coherente respecto a las políticas de recursos humanos que se definan.

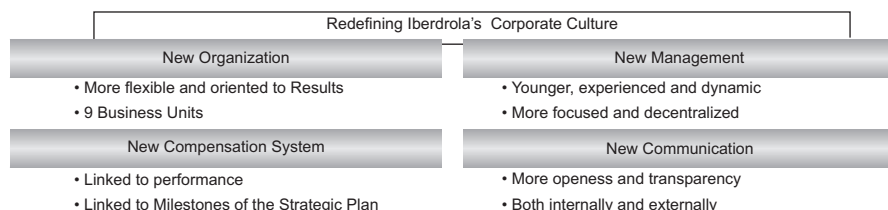
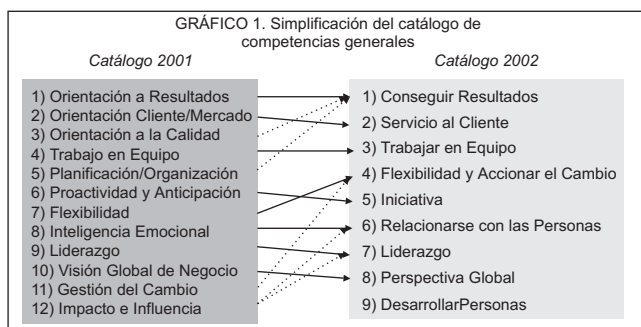
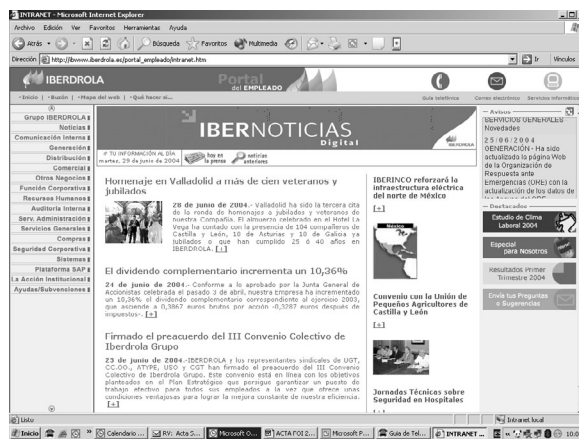
- Búsqueda de un carácter proactivo que posibilite la flexibilidad para adaptarse a los cambios de entorno y en la estrategia.

- Necesidad de diseñar e implantar un modelo de gestión de recursos humanos que reúna, al menos, las siguientes características:

- Motivador (compartir conocimiento).
- Competencial (definición adecuada).

ESQUEMA 7

CAPITAL INTELECTUAL: ETAPA ACTUAL



Intangible Crítico 1 Transformación y Desarrollo de los RRHH
Variables Relevantes
• Satisfacción y motivación del empleado • Gestión por competencias. • Políticas de desarrollo • Políticas de evaluación ligada al cumplimiento de objetivos • Políticas de trasvase de conocimientos • Gestión de puestos clave • Programas de codificación del conocimiento

Intangible Crítico 2 Flexibilidad Organizativa y Comunicación Interna
Variables Relevantes
• Plan y cultura de calidad • Procesos críticos • Política de comunicación interna • Políticas de trasvase de conocimientos • Polivalencia

Intangible Crítico 3: Orientación al Cliente
Variables Relevantes
• Cultura de orientación al cliente • Conocimiento de las necesidades del cliente. • Satisfacción del cliente • Calidad en la atención • Imagen y canales de comercialización • Procesos clave

FUENTE: Elaboración propia.

- Integral (desde el reclutamiento hasta la desvinculación)
- Global (la gestión de los expatriados es uno de los ámbitos de gestión).
- Coherente (un único mensaje, una única actuación).

- Completo y transparente (a todos los empleados y con claridad).

También hemos constatado la vinculación de los activos intangibles que suponen valor para la compañía con la estrategia de la misma y su evolución en el tiempo al adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, evi-

denciando que la estrategia seguida por Iberdrola a lo largo de su historia ha ido determinando las características de los elementos de su capital intelectual. En la actualidad, es indudable que en la compañía el capital humano está adquiriendo cada vez mayor importancia relativa frente al capital estructural clásico.

El éxito de la empresa en el futuro dependerá, en gran medida, de su capacidad para transformar sus recursos intangibles en valor para el accionista, de su capacidad de aprovechar la inercia de su historia para avanzar siguiendo los ágiles y rápidos cambios de timón que, sin duda, serán necesarios en el tercer milenio.

Referencias bibliográficas

[1] CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, P.; GARCÍA-AYUSO, M. y CHAMINADE, C. (2002): *Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles (Directrices Meritum)*, Madrid, Fundación Airtel.

[2] EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1999): *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de la empresa*, 1.ª ed., Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.

[3] KUNH, T. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.

[4] NEVADO, D. y LÓPEZ, V. (2002): *El Capital Intelectual: valoración y medición (modelos, informes, desarrollos y aplicaciones)*, 1.ª ed., Madrid, Financial Times-Prentice Hall, página 25.

[5] ROOS, J.; DRAGONETTI, N.; EDVINSSON, L. y ROOS, G. (2001): *Capital Intelectual-El valor intangible de la empresa*, 1.ª ed., Barcelona, Paidós Ibérica, S.A.

[6] STEWART, T. A. (1991): *Brainpower: How Intellectual Capital Becoming America's Most Valuable Asset*, Fortune, 2 de junio, páginas 44-60.

[7] STEWART, T. A. (1998): *Nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, 1.ª ed., Buenos Aires, Ediciones Granica, S.A.

[8] SVEIBY, K. (2000): *Capital Intelectual-La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, 1.ª ed., París, Maxima Laurent Du Mensil.

ICE

Información Comercial Española

Revista de Economía

Información Comercial Española

ICE

Revista de Economía
MINISTERIO DE ECONOMÍA

1959

1981

í n d i c e s

Más de cien años
al servicio de la
economía española

Información Comercial Española

ICE

Revista de Economía
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA

1982

d i c e s

1998